

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Innovación en el comercio minorista

Trabajo Fin de Grado

Borja Barandarain Echavarren

2014/2015

Tutor: Jone Mitxeo Grajirena

Índice

1. Introducción: Objetivos, metodología y estructura del trabajo	3
2. Comercio minorista: Concepto y tipos	5
3. Importancia del Comercio minorista.....	8
3.1. Importancia Macroeconómica	8
3.1.1. España	8
3.1.2. Euskadi.....	11
3.2. Importancia Sociocultural	13
4. Situación actual del Comercio Minorista en Euskadi	15
4.1. Diagnóstico del pequeño comercio tradicional.....	15
4.2. Políticas públicas de apoyo	17
4.3. Información cualitativa del sector	19
5. Innovación	21
5.1. Definición.....	21
5.2. Tipos de innovación	22
5.3. Barreras a la innovación.....	23
6. Análisis de las principales tendencias en innovación en el comercio minorista	26
6.1. Innovación a través de las nuevas tecnologías	26
Códigos QR	27
Realidad aumentada	28
Sistema de pago por móvil.....	28
Comercio electrónico.....	29
Página web/ APP.....	29
Otras tecnologías	30
6.2. Innovación en el formato comercial	31
6.3. Innovación a través del Green Retail	33
6.4. Innovación a través de la customización del producto	34
6.5. Innovación a través de la experiencia de compra en tienda.....	35
7. Análisis de Casos Reales.....	39
7.1. Zergatik.....	39
7.2. Izadi Kirolak	42
7.3. Kiluka – Miluka	44
7.4. Noventa Grados	46
8. Conclusiones	49
9. Bibliografía.....	51

1. Introducción: Objetivos, metodología y estructura del trabajo

El sector de la distribución comercial española ha vivido en los últimos años una fuerte transformación, debido especialmente a dos factores. Por un lado, las grandes empresas han desarrollado estrategias de crecimiento dinámicas que han provocado grandes cambios dentro del sector, y por otro, el cambio en las exigencias sociales provocado principalmente por la crisis económica en nuestro país y a nivel mundial. Estas circunstancias han lastrado al comercio minorista, ya que en la actualidad es un sector menos competitivo y se enfrenta a grandes desafíos ante la proliferación de tiendas online y unos patrones de consumo cambiantes.

Por todo ello, el comercio minorista busca nuevas vías de desarrollo de ventajas competitivas, para lo que la incorporación de innovaciones puede contribuir de manera muy positiva. Es de suma importancia en la actualidad que los comercios minoristas innoven tanto para su continuidad como para el éxito de su comercio.

En este contexto, el objetivo del trabajo es analizar la innovación que se está llevando a cabo en el sector del comercio minorista, ilustrando esta innovación con el análisis de algunos casos prácticos. Se tratará de evaluar si dichas innovaciones han contribuido a la mejora de los resultados de las empresas, y si se ha tratado de un elemento clave para afrontar la crisis y reactivar el consumo.

Para ello, nos hemos basado en:

- Un marco teórico, por medio de una extensa revisión bibliográfica sobre el tema objeto de estudio. Concretamente hemos querido contextualizar la situación actual del comercio minorista en el País Vasco, ofrecer un visión general sobre qué es innovación y hablar de las últimas tendencias habidas en el comercio minorista.
- Una investigación cualitativa, a través de entrevistas en diferentes comercios con el objeto de analizar las últimas innovaciones realizadas, así como el resultado obtenido con las mismas y las barreras halladas.

Este trabajo se ha estructurado en 3 bloques:

BLOQUE 1: De manera general, en este bloque se destaca la importancia del comercio minorista en el País Vasco. Para ello, en primer lugar se detalla en qué consiste el comercio minorista, además de clasificar las distintas formas comerciales en función del sistema de venta utilizado, dedicando con especial énfasis al comercio tradicional. En segundo lugar, a través del análisis de datos se demostrará la importancia económica que tiene el comercio minorista. Y en tercer lugar, se analizará la situación actual del comercio al por menor en Euskadi, a través de un DAFO y de las distintas ayudas que reciben los pequeños comercios de diferentes ámbitos, como el Gobierno Vasco, Gobierno Estatal, etc. para poder afrontar las debilidades.

BLOQUE 2: Este bloque se centra en la importancia que tiene la innovación en el comercio minorista. En primer lugar, analizaremos el concepto y los diferentes tipos de innovación que existen. Posteriormente, especificaremos las diferentes barreras que se encuentran los comerciantes a la hora de innovar. Y para finalizar, se analizarán las tendencias más recientes en innovación en el comercio minorista.

BLOQUE 3: El contenido de este bloque recoge algunos casos prácticos de pequeños comercios localizados en Guipúzcoa, que realicen innovaciones en sus respectivos establecimientos, así como, el grado de respuesta que han obtenido por parte de sus clientes con dichas innovaciones.

Para finalizar como complemento de los bloques anteriores, se recogen las conclusiones más relevantes que se desprenden del trabajo realizado.

2. Comercio minorista: Concepto y tipos

Las empresas minoristas, también denominadas detallistas, son aquellas que realizan la venta de bienes y servicios para su consumo definitivo. Con este tipo de empresas se finaliza el proceso de distribución comercial, ya que la mercancía o el servicio lo adquiere el consumidor final.

El comercio minorista es una actividad profesional, desarrollada con ánimo de lucro, que consiste en ofertar la venta de cualquier clase de artículos a los destinatarios finales, utilizando o no un establecimiento. Son empresas que compran en grandes cantidades ya sea directamente a los fabricantes, o bien a través de un intermediario (mayorista), y posteriormente venden en unidades individuales o en pequeñas cantidades al público en general.

Hay varios tipos de distribución comercial. Se puede diferenciar entre dos bloques, aquellos que cuentan con un establecimiento físico y los que no tienen (García, 2014).

En cuanto a los que no cuentan con un establecimiento físico, se distinguen diferentes tipos, como son venta por correo, venta por teléfono, venta a través de la televisión y venta telemática (García, 2014).

En cambio, en aquellos comercios minoristas que cuentan con un establecimiento físico, se pueden diferenciar diferentes modos de comercialización, en función del número de locales y la dimensión de los mismos. El INE en su índice del comercio al por menor (ICM) destaca 4 modos de distribución:

1. Gran superficie: establecimiento que tiene una superficie de venta y exposición superior o igual a 2500m².
2. Gran cadena: empresa que cuente con 25 locales o más y tiene 50 o más asalariados.
3. Pequeña cadena: empresa que cuente con más de un local, excepto las que tienen 25 locales o más y 50 o más asalariados.
4. Empresas unilocalizadas: aquella que realiza su actividad comercial a través de un único local.

Otra clasificación de los comercios minoristas que cuentan con establecimiento físico es:

1. Comercio tradicional:
Este tipo de comercio se caracteriza por ser necesaria la presencia del comerciante que presenta y entrega el producto solicitado por el comprador, debido a que los productos se localizan normalmente fuera del alcance de las manos de los clientes, ya que se encuentran normalmente situados tras el mostrador. En el comercio tradicional, es de suma importancia el papel que realiza el comerciante desde una doble perspectiva; por un lado, es el encargado de resaltar las principales características de los productos y actúa como prescriptor en

el momento de aconsejar qué producto o marca debe adquirir el comprador, y por otro lado, al plantear el cliente sus necesidades al comerciante, este puede transformar los deseos del comprador en actos de compra, porque uno de los principales objetivos de todo comerciante, es procurar satisfacer las necesidades del comprador (Vázquez y Trespalacios, 1997). A su vez, los autores distinguen entre:

- Tienda tradicional: son establecimientos de pequeña dimensión en donde los clientes son atendidos por un dependiente a través del mostrador. Se caracterizan por tener una amplia variedad de géneros de productos, con un surtido estrecho de referencias de los diferentes productos.

Además estos establecimientos suelen contar con 3 elementos: mostrador, vendedor y almacén.

- Tienda especializada: establecimiento que utiliza la técnica de venta tradicional. Se caracterizan por ofertar productos de una misma categoría, ofreciendo un amplio surtido de los productos de esa categoría.

El arma competitiva de este tipo de establecimientos es la selección, variedad y calidad de un surtido idóneo para un comprador que no sólo tiene en cuenta las ofertas en precios a la hora de elegir el establecimiento de la compra sino la gran variación y selección de productos que posee (Cuesta, 2006).

2. Autoservicio o libre servicio: en esta segunda clasificación nos encontramos con establecimientos como son el supermercado, hipermercado, tiendas de descuento, tiendas de conveniencia, Category Killer, tiendas “todo a un euro”, factory outlets, tiendas de segunda mano y tiendas de comercio justo.

En este caso es el cliente el que toma directamente los productos de los expositores o estanterías, los examina, los compara, los agrupa y los transporta hasta la salida del establecimiento donde abona el importe total de su compra en las cajas de salida, es en este momento en el que se produce generalmente el único contacto con el personal del establecimiento.

Una vez detalladas las diferentes formas de comercios minoristas, se observa la gran heterogeneidad de los mismos, pasando desde la pequeña tienda del barrio, hasta los comercios de grandes superficies, en donde las acciones que deben de realizar un comercio u otro varían mucho. Además esta heterogeneidad se contempla también en las capacidades que tiene cada tipo de comercio, tales como, la capacidad física, humana, tecnológica, en definitiva, una capacidad competitiva muy diferente.

En nuestro trabajo, nosotros nos vamos a centrar en el comercio tradicional. En este tipo de comercio minorista, cambios sociales como, la variación del nivel de riqueza, la exigencia de ofrecer otros servicios, la entrada

de nuevos productos, etc. han afectado a estos comercios. Estos factores en un corto espacio de tiempo, han determinado que a muchos de los comercios no les haya dado tiempo a adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, aspecto imprescindible para la supervivencia de ellos. Esta falta de adaptación se confirma en el número de comercios tradicionales cerrados en San Sebastián, donde se ha rondado la desaparición de un centenar de establecimientos desde el 2008.

El comercio tradicional cuenta a su favor con la calidad en el trato y en los productos, la cercanía hacia el cliente, el conocimiento absoluto de los productos que vende, etc., aunque es cierto, que los precios de las grandes superficies y cadenas son difícilmente equiparables. Estas ventajas en precio, son debidas a las economías de escala y al poder de negociación que tienen las grandes superficies al tener gran capacidad de compra. Por factores como estos, el comercio tradicional ha visto disminuida su facturación, y es de suma importancia la reinversión de estos comercios para su continuidad.

3. Importancia del Comercio minorista

El comercio minorista forma una parte esencial del sistema productivo de cualquier economía desarrollada. Así lo refleja el hecho de que este sector en el año 2014 suponga el 5,3% del PIB de la economía española. En términos de números de empresas, este peso relativo asciende hasta cerca del 15%. Esto unido al alto impacto en la generación del empleo y una facturación muy elevada, permite dibujar una primera aproximación sobre la importancia del comercio minorista.

3.1. Importancia Macroeconómica

En este apartado, se van a analizar con más detalle los datos macroeconómicos de los últimos años tanto en España como en la Comunidad Autónoma Vasca del comercio minorista.

3.1.1. España

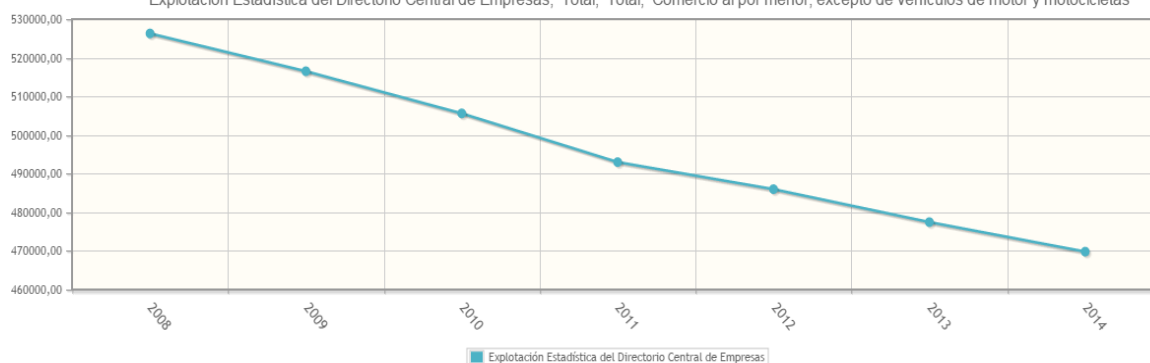
Los datos del Instituto Nacional de Estadística 2014 (en adelante INE) sobre el comercio minorista, nos detallan la importancia de este comercio en la economía nacional, porque como se ha mencionado anteriormente supone el 5,3% del PIB total. Además en términos de números de empresas, las 469.817 empresas del comercio al por menor (excepto vehículos de motor y motocicletas) equivalen más del 15% del total de empresas que existen en España, y el número de establecimientos dedicados al comercio al por menor en el 2014 fueron 583.908 (sin considerar los anteriores citados).

Estos datos reflejan la importancia que tiene este comercio en la economía española, el problema es que tanto las empresas como los locales dedicados al comercio al por menor, han ido año tras año descendiendo desde el 2008. Esta disminución progresiva es debido a que en el año 2007, comenzó en nuestro país una fuerte crisis económica, que se tradujo en una disminución continua tanto en la facturación como en el empleo, donde el sector registró tasas negativas y todo ello conllevó al cierre tanto de un gran número de empresas, como de establecimientos.

En el gráfico inferior se observa esta disminución creciente del número de empresas, siendo un gráfico similar en el caso del número de establecimientos.

Gráfico nº1: Evolución 2008-2014 empresas comercio minorista.

Empresas por condición jurídica, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados.
Explotación Estadística del Directorio Central de Empresas, Total, Total, Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2014)

En cuanto a las ventas, el mayor retroceso se experimentó en el 2012, cuando estas cayeron un 7%, pero esta tendencia se frenó durante los últimos meses de 2013, ya que las ventas del comercio al por menor empezaron a mostrar un cambio, y fue en el último trimestre de este año donde se notó un ligero crecimiento.

Este pequeño avance que se produjo en el último trimestre del 2013, se consolidó en el 2014, debido a que en el cómputo total, las ventas minoristas aumentaron en un 1%. Además en diciembre de 2014, estas experimentaron un repunte del 5,4% respecto a diciembre del 2013.

Considerando los diferentes modos de distribución, hay que destacar que el crecimiento de las ventas se produjo en todos ellos siendo el aumento más elevado en las pequeñas cadenas (+1,6%) seguido de las grandes superficies (+1,2%). Posteriormente nos encontramos con las grandes cadenas (+0,7%), y por último, con las empresas unilocalizadas (+0,2%).

Además, observamos que si se trata de productos alimenticios o no alimenticios hay diferencias, ya que en los del primer grupo las ventas se incrementaron un 0,8% en 2014, mientras que en el segundo grupo crecieron un 1,5%, destacando en este último grupo las ventas en productos de equipo del hogar (+2,9%) y las ventas realizadas en productos de equipo personal (+2,4%), ya que la partida otros bienes, disminuyó un 0,1% en el cómputo total del año.

En cuanto a comunidades autónomas se refiere, se produjo un incremento de la facturación en doce comunidades autónomas, destacando Canarias (+4,6%) y Baleares (+3,2%). Por el contrario, hubo una disminución en la facturación en 4 comunidades autónomas, siendo la más perjudicada Aragón (-2%), seguida de Castilla y León (-1,5%). Galicia se mantuvo sin cambios respecto al 2013.

El empleo es un indicador importante que refleja cómo va la economía. En el cuadro inferior se observa cómo año tras año ha ido disminuyendo en el

comercio minorista, pero esta tendencia negativa se detuvo en el 2014, donde el número de personas ocupadas fueron 1.875.300. Este valor absoluto de personas empleadas supone el 10,8% del total de ocupados de la economía española.

Hay que destacar que el empleo en el comercio minorista disminuía también desde el 2008, siendo el peor año el 2009, donde se redujo en torno a un 4%, pero en el 2014 registró su primer aumento desde 2007, con un avance del 0,1% en relación al ejercicio anterior (2013).

En cuanto a los porcentajes de personas ocupadas respecto al total de la economía española, se puede deducir que esta reducción en el comercio minorista es bastante inferior que en el resto de actividades ya que año tras año el % de personas ocupadas en el comercio minorista ha ido aumentando, por lo tanto, en el resto de ramas de actividad la disminución del empleo habrá sido superior.

Tabla nº 1: Empleo en el comercio minorista

AÑO	V.ABSOLUTO	% respecto el total
2014	1.875.300 personas	10,8
2013	1.858.100 personas	10,8
2012	1870.300 personas	10,6
2011	1.897.000 personas	10,3
2010	1.869.100 personas	10
2009	1.899.300 personas	9,9
2008	2.015.500 personas	9,8

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de INE (2014).

Si tenemos en cuenta las distintas modalidades de distribución, el empleo ha caído solo en las pequeñas cadenas (-1,8%), pero ha aumentando tanto en las empresas unilocalizadas (+0,8%) como en las grandes superficies (+0,6%), manteniéndose contraste en las grandes cadenas.

Las comunidades autónomas donde más creció el empleo en el año 2014 fueron Baleares (+1,8%) y Canarias (+1,6%), en cambio, el empleo disminuyó en varias comunidades, siendo Madrid la más afectada (-1,3%).

Respecto al año 2015, en los primeros meses el comercio minorista en España aumentó sus ventas en un 3,4%.

Por sectores, los productos alimenticios aumentaron un 1,1% en lo que va de año, mientras que los productos no alimenticios avanzaron un 4%, destacando de este último grupo con respecto al 2014, el avance de la partida otros bienes, ya que ha crecido un 3,7% en los primeros meses de 2015,

mientras que en el 2014 disminuyó un 0,1 %. Asimismo, tanto el especializado en el equipamiento de la persona (+1,9%), como el especializado en el equipamiento del hogar (+4,7%) continúan con los buenos resultados del 2014.

Por modos de distribución, todos ellos elevaron sus ventas en estos meses de 2015, especialmente las grandes cadenas, donde aumentaron un 3,8%. En las empresas unilocalizadas las ventas crecieron un 3,5%, mientras que en las grandes superficies el repunte de las ventas fue del 3,1% y en las pequeñas cadenas, del 2,3%.

Además, el empleo en el sector del comercio minorista aumentó un 0,9% en abril respecto al mismo mes del 2014, con lo que ya encadena 1 año consecutivo de ascensos. Este incremento de la ocupación supone un aumento del 0,7% en lo que va de año.

Al considerar las distintas modalidades de distribución, se observa como el empleo ha caído de nuevo en las pequeñas cadenas (-1,1%), además de caer también en las grandes cadenas (-0,3%). En cambio, tanto las empresas unilocalizadas (+2%), como las grandes superficies (+0,4%) han incrementado los índices de ocupación en estos primeros meses de 2015.

Por lo que, una vez analizados tanto las ventas como las personas ocupadas, podemos destacar que los últimos datos sobre el comercio minorista en España son esperanzadores y se ha visto una luz verde con estas cifras más recientes sobre este tipo de comercio. Además hay que destacar que en las empresas unilocalizadas, tanto en el año 2014, como lo que vamos de año en curso, las ventas y el empleo han aumentado, por lo que se trata de un dato muy importante, ya que a estos pequeños comercios, las grandes empresas les han perjudicado excesivamente en los últimos años.

3.1.2. Euskadi

Según los datos del Eustat (2014) en la Comunidad Autónoma Vasca, el número de empresas dedicadas al comercio minorista son 21.379, y si hablamos del número de establecimientos dedicados al comercio al por menor en el País Vasco, este dato asciende a 27.363 establecimientos. Este último dato con respecto al total de establecimientos existentes en la Comunidad Autónoma representa el 15,46%.

En el conjunto del año (2014), las ventas del comercio minorista en el País Vasco, experimentaron un ascenso nominal de un 0,4%, y además si se excluyen las estaciones de servicio, aumentaron un 0,7% con respecto al 2013.

Este aumento del 0,4%, no ha sido producido ni por la alimentación (-2,9%), ni por los combustibles para automoción (-1,8), sino que es debido a la partida resto de productos (+3,6%), en la cual se incluyen el especializado en equipamiento de la persona, especializado en equipamiento del hogar,

especializado en otros bienes de consumo y no especializado con predominio en resto de productos.

Tabla nº 2: Comparación de las ventas por sectores. Año base 2010=100

Por sectorización	2014	2013	Variación %
Alimentación	93,2	96	-2,9
Resto de productos	93,7	90,4	3,6
Combustibles para automoción	108	109,9	-1,8

Fuente: Eustat. Índice de Comercio al por menor de la C.A. de Euskadi (ICIm)

Si analizamos por territorios, tanto en Guipúzcoa como en Álava, el crecimiento en tasas nominales fue el mismo en ambas, siendo este repunte de las ventas de un 1,3%, en cambio, en Bizkaia las ventas no crecieron, sino que disminuyeron un 0,4% con respecto a las ventas del 2013.

Tabla nº 3: Comparación ventas por territorios históricos. Año base 2010=100

Por territorios históricos	2014	2013	variación%
C.A. de Euskadi	94,9	94,5	0,4
Álava	98,2	96,9	1,3
Bizkaia	94	94,3	-0,4
Guipúzcoa	94,8	93,6	1,3

Fuente: Eustat. Índice de Comercio al por menor de la C.A. de Euskadi (ICIm).

En relación a los datos del empleo, se produjo un descenso del 1,2% en el sector minorista en comparación con la media del 2013 en la Comunidad Autónoma Vasca. Se trata de un aspecto negativo para la economía vasca, ya que sigue disminuyendo año tras año como se puede observar en la tabla donde se ha tomado como año base el 2010, y en la cual se observa, como el índice de personal ocupado del comercio minorista ha tocado fondo en este último año.

En la tabla inferior, se contempla como el empleo ha disminuido en todos los territorios históricos, siendo Guipúzcoa la menos perjudicada y Álava la más afectada.

Tabla nº 4: Evolución empleo por territorios históricos.

AÑO	C.A. de Euskadi	Álava	Bizkaia	Guipúzcoa
2010	100	100	100	100
2011	98,9	97,1	100,3	97,4
2012	95,4	93	97	93,9
2013	91,2	88,1	93,3	89,1
2014	90,1	86,7	92,1	88,4

Fuente: Eustat. Índice de Comercio al por menor de la C.A. de Euskadi (ICIm)

Por otra parte, si nos fijamos en los datos del primer trimestre del 2015, el sector comercial minorista de la Comunidad Autónoma de Euskadi disminuyó sus ventas nominales un 0,9%, respecto al mismo periodo del año anterior. Las ventas del sector sin incluir las estaciones de servicio subieron un 0,7% en tasa interanual.

Por sectores, estos siguen el mismo camino que en el 2014. La alimentación disminuyó un 2% sus ventas nominales en el primer trimestre de 2015. Otro sector, el del resto de productos experimentó un ascenso de 2,7%, y por último, el sector del combustible para automoción bajo un 13,7%, todo ello con respecto al mismo periodo de 2014.

Por territorios históricos, en Bizkaia se experimenta un descenso nominal del 1,4%, en Álava del -0,7% y en Gipuzkoa del -0,1% con respecto al mismo trimestre del año anterior.

Además, el personal ocupado en el sector comercial minorista de la Comunidad Autónoma del País Vasco en el primer trimestre del 2015 disminuyó un 0,1% sobre el cuarto trimestre de 2014, pero aumentó un 0,7% con respecto al año anterior.

Por lo tanto, basándonos en los datos analizados, las ventas aumentaron en Euskadi en el 2014, y esa tendencia continúa en el primer trimestre del 2015, por lo que se trata de un dato esperanzador, después de varios años de caída; en cambio, el empleo del comercio minorista en Euskadi tocó fondo en el 2014, y los últimos datos analizados no son del todo positivos.

3.2. Importancia Sociocultural

Una vez analizados los datos desde el punto de vista económico, también hay que tener en cuenta la importancia sociocultural del comercio minorista. La consultoría Qhana en su blog destaca 3 aspectos importantes que aporta el comercio minorista:

1. Generador de sinergias con el sector turismo: en muchas ciudades, el comercio minorista, es un factor que atrae a visitantes, no solo de los municipios cercanos, sino también impulsados por el turismo de la ciudad, donde el comercio forma parte de las atracciones, favoreciendo la visitabilidad de ese lugar (Elizagarate, 2002).
2. Vertebración de la vida social de las ciudades: el comercio minorista sirve como eslabón vertebrador, que aporta cohesión y organización en la economía y sociedad local (Aranguren, 2015).
3. Creciente importancia en el emprendimiento como dinamizador económico: esto supone un aumento de la competitividad de la economía de la ciudad, garantizando la cohesión social.
Ya que el emprender supone el desarrollo económico de la ciudad y permite situar al lugar dentro del contexto de ciudades que se caracterizan por una elevada calidad de vida, aportan trabajo a los ciudadanos y mejoran los servicios.

Además el comercio es un dinamizador cultural y contribuye a la sostenibilidad urbana, a la seguridad y a la competitividad de los entornos en los que se localiza.

4. Situación actual del Comercio Minorista en Euskadi

La situación crítica que se produjo en los últimos años tanto en Euskadi como en España debido a la fuerte crisis económica, supuso el cierre de gran cantidad de comercios, pero los datos de este último año son esperanzadores, debido principalmente al aumento de las ventas. El empleo en Euskadi, disminuyó este último año, por lo que es de suma importancia la creación de comercios para de esta forma volver a generar empleo y corregir estos últimos datos, ya que se trata de un indicador que lleva varios años disminuyendo de forma progresiva.

4.1. Diagnóstico del pequeño comercio tradicional

El estudio realizado por Ikusmer (Observatorio del Comercio del Gobierno Vasco) en el año 2014, muestra un análisis DAFO (Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) de los pequeños comercios tradicionales existentes en Euskadi. A través de este análisis DAFO se pretende determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que caracterizan el entorno en el que se encuentra el comercio minorista en Euskadi, para posteriormente explotar las oportunidades e intentar eludir las amenazas del entorno.

1. Amenazas:

- Crisis económica: la continua crisis económica en la que se encuentra sumergido el país ha provocado la caída del consumo, la disminución del empleo y una modificación de los criterios de compra.
- Cambios sociales: predomina una población más envejecida, que afecta al consumo y al modo de consumir.
- Globalización: aumento de nuevas formas de venta que establecen una competencia comercial a nivel mundial.
- Arrendamiento: elevado precio de alquiler y compra de locales comerciales urbanos.
- Nuevos canales: impacto creciente de las TIC`s y de canales de distribución y comunicación basados en ellas.
- Desertización comercial: que haya gran cantidad de locales vacíos merma el atractivo comercial de zonas que anteriormente estaban en auge.
- Abastecimiento: poca opción de negociar con los proveedores debido a su reducido volumen medio de compra.
- Relevo generacional: dificultad para garantizar la continuidad de los comercios que cierran por jubilación de sus propietarios

2. Oportunidades

- Adaptación urbanística: continua adaptación de los locales comerciales aprovechando los procesos de peatonalización,

limitación del coche en la ciudad y regeneración urbanística de las ciudades.

- Nuevos canales a su alcance: comercio electrónico, comercio móvil, comprar a través del Facebook u otras redes sociales.
- Hábitos de consumo: tendencia a volver a comprar en los pequeños comercios tradicionales.
- Subvenciones: acceso a ayudas de las Administraciones Públicas para formación, adaptación tecnológica y dinamización comercial.
- Asociacionismo: acuerdos entre diferentes comercios para lograr economías de escala que incrementen la eficiencia.
- Turismo: aprovechar la creciente oferta turística, cultural y gastronómica, que supone la atracción de compradores de otros lugares.

El análisis interno permite determinar y evaluar el conjunto de fortalezas y debilidades del comercio al por menor, siendo imprescindible afirmarse en las fortalezas detectadas y minimizar las debilidades halladas.

3. Debilidades:

- Nivel formativo: escaso nivel formativo de los empresarios comerciales.
- Nivel tecnológico: equipamiento tecnológico básico y poco actualizado (obsolescencia)
- Financiación: dificultad para obtener financiación para nuevas inversiones o adquirir productos
- Personal y atención al cliente: personal poco motivado y poco cualificado que solo se dedican a cobrar, a menudo menos conocimiento que los propios clientes.
- Edad: alta edad media del comerciante, lo que dificulta la adaptación o evolución del negocio.
- Tradicionalismo: a menudo el único sistema para interactuar con el cliente es a través de la venta tradicional.
- Horario comercial: poca flexibilidad, lo que hace que no se adapte en periodos vacacionales.
- Renovación comercial: imagen poco actualizada y atractiva
- Asociacionismo: reducción de establecimientos afiliados a asociaciones zonales.
- Cooperación empresarial: escasa estrategia de cooperación con otros comerciantes y emprendedores para el desarrollo de fórmulas de interés común.
- Grupos de compra: escasa integración para realizar compras conjuntas de género, equipamiento, etc. eso provoca realizar compras individuales, sin dar la posibilidad de aplicar economías de escala.

- Gestión empresarial: elevada dependencia externa en gestión de personal, gestión contable fiscal, etc. lo que supone un encarecimiento para el comerciante.

4. Fortalezas

- Proximidad: son el primer referente a la hora de realizar una compra de primera necesidad o de sustitución.
- Ubicación: en su gran mayoría en los centros urbanos, lo que supone una atracción de potenciales clientes.
- Fidelización: clientes fijos que aportan unos ingresos fijos mínimos.
- Resistencia: aguante de estos comercios aunque nos encontremos en una fuerte crisis económica.
- Atención al cliente: trato personalizado, se conoce mejor al consumidor, lo que hace que se adapten a sus necesidades y gustos.
- Experiencia: empresarios con larga trayectoria, por lo que conocen perfectamente el sector.
- Financiación: los comercios más antiguos tienen bajo nivel de endeudamiento, por lo que hace que sea más sencillo resistir en época de crisis.

Con el propósito de corregir las debilidades y tratar de aprovechar las oportunidades se enmarcan las distintas políticas públicas de apoyo que las diferentes administraciones han puesto en marcha.

4.2. Políticas públicas de apoyo

Las políticas públicas de apoyo se dirigen principalmente a corregir debilidades, tales como, nivel tecnológico, renovación comercial, escasa cooperación empresarial, etc., ya que son estos factores los que afectan de manera negativa en los comercios, y al ser variables internas, es posible actuar directamente sobre ellas.

Concretamente, el Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco ha lanzado el Plan del Comercio Vasco 2014-2016 con los objetivos de mejorar la competitividad del comercio minorista, impulsar la actividad comercial y optimizar el marco institucional y de gestión. Para lograr estos objetivos el Gobierno Vasco ha aumentado en un 60% las ayudas, con respecto a los programas de ayudas del 2013.

El programa de ayudas consta:

1. Programa digital: apoyan a los comercios en la incorporación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's).
2. Nuevos modelos de negocio: implantación de nuevos modelos de negocio que sean innovadores en el mercado, todo ello bajo criterios de sostenibilidad económica y ambiental.

3. Transmisión empresarial: garantizar la continuidad y el crecimiento de los comercios.
4. Programa de gestión avanzada: mejorar la gestión de la empresa y la actitud profesional del comerciante, de manera que estos sean capaces de gestionar las empresas en un contexto de innovación tecnológica, alta tecnificación y fuerte competencia.
5. Campañas publicitarias: poner en valor la actividad del comercio minorista de Euskadi.
6. Programa de modernización de establecimientos comerciales: impulsar la modernización de los comercios, a través de la innovación, la mejora de sus instrumentos de gestión y de sus infraestructuras.
7. Desarrollo de estrategias zonales de cooperación, dinamización y competitividad comercial urbana: favorecer el desarrollo de estrategias de cooperación y dinamización comercial urbana, que estén orientadas a mejorar la competitividad comercial de los entornos urbanos y las áreas de baja densidad comercial.
8. Becas de comercio: creación de las condiciones necesarias que favorezcan la mejora de la profesionalización del Sector de la Distribución Comercial en Euskadi, siendo necesario la existencia de profesionales debidamente cualificados en las distintas áreas de gestión empresarial.
9. Oficinas de dinamización comercial: propósito de ayudar al sector de la distribución comercial y sus organizaciones de manera gratuita.
10. Fomento y divulgación de la innovación y competitividad comercial: fomentar la realización de actividades divulgativas, a través de talleres, seminarios, foros de debate, congresos, etc. que estén encaminadas a la innovación y competitividad comercial.

Varias líneas de este programa de ayudas tienen como objetivo la innovación, como son: la implantación de nuevos modelos de negocio que sean innovadores en el mercado, la modernización de los comercios a través de la innovación, tratar de fomentar y divulgar la innovación y la competitividad comercial, en definitiva, ayudas para que los comercios se reinventen a través de la innovación.

Además, centrándonos en Guipúzcoa, gracias a programas como éste, se están haciendo esfuerzos para que los comercios de esta comarca se reinventen, ya que no solo hay que hacerle frente a la crisis, sino también a los cambios de tendencias en el consumo, a las nuevas tecnologías o a la venta online. Para ello, los comercios se han profesionalizado formándose en áreas como el marketing, la gestión del personal, las finanzas, etc., hasta tal punto como dice Vadillo que “hemos pasado de ser un comercio a empresa”, pero siempre siendo lo primordial buscar la excelencia en la atención al cliente todos los días (Aldaz, 2015).

Otra ayuda que ofrece el Gobierno Vasco a los comerciantes, es Ikusmer (Observatorio del Comercio). A través de este observatorio, los comercios pueden obtener información gratuita tanto sobre la evolución del sistema comercial de la Comunidad Autónoma de Euskadi como de la captación de las últimas tendencias existentes a nivel estatal y Europeo. Todo ello tiene el propósito de fomentar la mejora de la competitividad del tejido empresarial y de la eficacia de las políticas institucionales. Además puede ser una herramienta útil para aquellos comerciantes que por motivos de tiempo no pueden acudir a diferentes cursos u charlas organizadas por el Gobierno Vasco.

El Gobierno Vasco, además del programa de ayudas y del Observatorio del Comercio (Ikusmer) convoca cada año los Premios al comercio vasco. Esta convocatoria otorga anualmente 4 premios como son, cooperación empresarial, innovación comercial, trayectoria profesional y dinamización de entornos comerciales urbanos. En cuanto al premio en Innovación comercial, en el año 2014, Eroski se alzó con este galardón por la continua innovación que realiza tanto en la gestión como comercialización de sus productos, ya que, se reconoce el nuevo modelo comercial creado por Eroski “contigo”. Esta nueva creación por parte de Eroski, se centra en una atención más personalizada, la apuesta por los productos frescos y locales, la promoción de la alimentación saludable y el ahorro.

4.3. Información cualitativa del sector

Una vez desarrollada la situación actual del comercio minorista por medio del diagnóstico del pequeño comercio tradicional y de las ayudas que proporcionan las distintas entidades públicas, se ha optado por realizar una entrevista para conocer de una forma más directa la situación del pequeño comercio. Así, al estudiar las diferentes asociaciones que hay en estos momentos en Guipúzcoa, y evaluando nuestras necesidades, se ha creído conveniente dirigirnos a Sshops Donostia, ya que a su vez aglutina a diferentes asociaciones, y por consiguiente, es la más representativa.

Sshops Donostia es la plataforma de comercio urbano que aglutina distintas asociaciones de comerciantes de San Sebastián, como son, la Federación Mercantil de Gipuzkoa, DendaSS, Centro Erdi, Zaharrean, Auzoa, y Asociación de asentadores del mercado de la Bretxa. Además Sshops Donostia cuenta en su gabinete con dos Oficinas Técnicas de Comercio del Gobierno Vasco, que tienen como objetivo incrementar la competitividad y la innovación en el sector, a través del asesoramiento y el desarrollo de proyectos estratégicos.

Elene Berreteaga, técnico de comercio en Sshops Donostia, explica la dificultad que han tenido que soportar los comercios debido principalmente a la crisis de estos últimos años, pero señala que en este último año la situación ha mejorado. Esta mejora en parte es debido a esta plataforma por la constante

dinamización que efectúa para fomentar la venta en el entorno urbano, a través de las diferentes actividades que realiza en las distintas épocas del año, como por ejemplo, campañas de navidad, shopping jazz coincidiendo con el Festival, etc. De esta forma, se explota la llegada de turistas en las distintas épocas del año.

Además destaca que los comercios que han sobrevivido en esta situación, son aquellos que han sabido adaptarse al cambio, y que en los próximos años, los comercios que sigan esta línea, la de ser proactivos, serán los que se mantengan. También señala, como se ha comentado anteriormente, el incremento de las ayudas para los comercios por parte de las instituciones, por lo que se trata de un dato esperanzador, ya que de esta forma los comercios se pueden beneficiar de estas ayudas y así poder afrontar la necesaria adaptación al cambio de una forma más segura.

5. Innovación

5.1. Definición

Este término en los últimos años se ha usado en abundancia, y en muchas ocasiones erróneamente, porque se confunde con otros términos como emprender, creatividad o investigación y desarrollo.

Etimológicamente el término proviene del latín innovare, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades (Medina Salgado y Espinosa Espíndola, 1994).

El Diccionario de la Real Academia Española (2001) define innovación como “acción y efecto de innovar”, considerando innovar a “mover o alterar algo, introduciendo novedades”

Una definición clara y sencilla es la que realiza Ken Morse que define la innovación en la creación más la comercialización. Además lo argumenta en que “Hay una serie de creadores en investigación y tecnología que inventan nuevas ideas, pero luego hay que unir estas con los empresarios que saben cómo comercializar las nuevas tecnologías. Todo ello es innovación: siempre el equipo formado por el creador y el empresario” (Ramírez, 2012).

Es un concepto que cuenta con muchas definiciones, y gran parte de las definiciones las diferencian en estas dos partes:

1. La creación de algo nuevo, algo que no se haya inventado anteriormente. La novedad de una innovación puede surgir tanto de un descubrimiento científico como de la recombinação de una forma novel de conocimiento y tecnologías ya existentes.
2. La comercialización con éxito, es fundamental que tenga una aceptación importante dentro del segmento de clientes al que nos estamos dirigiendo.

Al cabo de los años, se ha podido observar como la innovación no tiene únicamente relación con la creación de un nuevo producto o una nueva tecnología, sino que es un concepto más amplio, por ello, Stevenson realizó un análisis, en el cual, innovar no implica sólo crear un nuevo producto: puede innovarse al crearse una nueva organización, una nueva forma de producción, una forma diferente de llevar adelante una determinada tarea, etc., de esta manera se introduce un nuevo elemento, que es la innovación en la organización (Castillo, 1999).

Una definición completa de la Innovación es la que realiza el Manual de Oslo (OCDE, 2005) donde se define: “Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativo mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”

Por lo tanto, la innovación supone la incorporación de nuevas ventajas para el mercado o para la sociedad, la cual se puede realizar a través de una amplia gama de posibles innovaciones. Es necesario que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos o significativamente mejorados para la empresa.

5.2. Tipos de innovación

Una empresa puede realizar diferentes tipos de innovación como hemos mencionado anteriormente. El Manual de Oslo (OCDE, 2005), define cuatro tipos de innovaciones:

1. Innovación en el producto: supone la introducción de un bien o servicio nuevo, o la introducción de una mejora significativa, a un bien o servicio ya existente, modificando o añadiendo características o mejorando al uso al que se destina. Nos referimos a una mejora significativa, cuando en los productos ya existentes, se introducen cambios en los materiales o componentes, en las especificaciones técnicas, en el software incorporado, en el diseño y en otras características funcionales que logren un mejor rendimiento de estos productos.

Cuando hablamos de innovación en el producto, nos referimos a innovación tanto en bienes como en servicios. En los servicios se puede obtener una innovación a través de la inclusión de mejoras significativas en la manera en la que estas se presentan al cliente, consumidor, etc. Esto se puede realizar no sólo con un nuevo servicio sino añadiendo nuevas funciones o características a las ya existentes. En conclusión, en los servicios se puede innovar de dos maneras o bien creando uno nuevo o mejorando los ya creados.

2. Innovación de proceso: introducción de un nuevo o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Todo esto implica cambios importantes en técnicas, materiales, equipos y en los programas informáticos. Las innovaciones de proceso pueden tener como objetivo disminuir los costes unitarios de producción o de distribución, aumentar la calidad, o producir o distribuir productos nuevos o significativamente mejorados.

Como sucede en la innovación en el producto, en este caso también se pueden introducir innovaciones en el proceso de la prestación servicios. Un ejemplo podría ser la introducción de dispositivos de localización GPS para servicios de transporte, otro sería la utilización de un nuevo sistema de reservas en una agencia de viajes.

3. Innovación de mercadotecnia: aplicar un nuevo método de comercialización, que implique notables cambios en el diseño o en el envase del producto, su posicionamiento, su promoción o su precio.

Esta innovación, tiene como objetivo mejorar las necesidades de los clientes, abrir nuevos mercados, o reposicionar un producto de la empresa en el mercado, para incrementar sus ventas.

4. Innovación de organización: es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas (nuevos métodos para organizar las rutinas y los procedimientos de gestión de los trabajos), la organización del lugar de trabajo (nuevos métodos de atribución de responsabilidades y del poder de decisión de los trabajadores) o las relaciones externas de la empresa (nuevas formas de organizar las relaciones con las otras empresas).

Esta innovación tiene como objetivo mejorar los resultados de la empresa a través de la reducción de costes administrativos, así como, mejorar la satisfacción de los trabajadores, y por tanto, aumentar la productividad laboral.

Concretamente, en el caso del comercio minorista, las principales características que condicionan la innovación son (Sorescu et al. 2011):

1. Principalmente los minoristas venden productos realizados por otros y como resultado, rara vez obtienen unos beneficios importantes de la exclusividad de contar en su surtido de un producto único, ya que son productos que la mayoría de los comercios cuentan con ellos. Un exitoso modelo de negocio minorista, es el que se centra no solo en qué vender, si no el que da más importancia al cómo vender.
2. Los minoristas se involucran en interacciones directas con los consumidores finales, a menudo con un gran número de ellos, a diferencia de la mayoría de los fabricantes. Esto pone de relieve la importancia de la relación con el cliente, y esto requiere que el modelo de negocio del minorista estudie cómo optimizar las ventas con interacciones directas con el cliente final para reforzar la relación entre ellos. Los minoristas son cada vez más conscientes de estas tendencias. Como resultado, el énfasis en el comercio minorista ha pasado de un foco centrado principalmente en las transacciones, donde el objetivo era vender productos y servicios a los clientes finales, a otro foco donde la experiencia del cliente coge una mayor importancia.

Por lo tanto, el comercio minorista se debe centrar en cómo vender los productos y ofrecer una experiencia de compra al cliente única. Teniendo en cuenta los diferentes tipos de innovación mencionados anteriormente, el comercio al por menor tiene que enfocar sus innovaciones en la mejora de los servicios prestados y en la creación de servicios totalmente nuevos.

5.3. Barreras a la innovación

Los comercios asumen cada vez más lo importante que es innovar para subsistir en este entorno económico cambiante. Sin embargo, los comercios en la práctica no consiguen innovar con el éxito esperado, entre otras muchas

razones, debido a la presencia de barreras internas, a impulsos insuficientes o a un entorno externo poco favorable.

Aunque los comercios dispongan de una buena metodología de innovación, siempre hay circunstancias que dificultan su ejecución y reducen la capacidad de innovar de una empresa.

Un comercio que no cuenta con una metodología de innovación formalmente implantada, pero es capaz de superar sus barreras, será capaz de generar ideas y propuestas que con el tiempo se convertirán en innovaciones (Invintia).

El estudio de Corchuelo y Carvalho sobre los obstáculos a la innovación (2013), destaca las barreras que pueden encontrarse los comercios a la hora de innovar. Serían las siguientes:

1. Factores de coste: falta de fondos internos, externos y costes elevados.
2. Factores de conocimiento: falta de personal cualificado, falta de información sobre tecnología, falta de información sobre los mercados y dificultad para encontrar socios.
3. Factores de mercado: dominio de empresas establecidas, incertidumbre respecto a la demanda.
4. Factores internos de la empresa: problemas en la organización de la empresa y percepción de riesgo económico elevado.
5. Factores relacionados con actuaciones públicas: falta de apoyo de las administraciones públicas, insuficiente flexibilidad de normas y reglamentos y ausencia de mediadores de la innovación.
6. Factores de apropiabilidad: dificultad para proteger las innovaciones y riesgo de imitación elevado.
7. Otros motivos para no innovar: falta de demanda de innovaciones y no necesidad de innovación en los mercados.

Otra clasificación es la que realiza Piater (1984) en su estudio sobre empresas de países industrializados, en la cual distingue, por un lado, las barreras externas que se refiere a las dificultades de suministros, materias primas, financiación, etc., que están mayoritariamente relacionadas con las regulaciones gubernamentales o las acciones políticas (Hadjimanolis,1999), y por otro lado, las barreras internas que se refieren a la falta de tiempo o a la falta de experiencia en la gestión, la cultura y los sistemas relacionados con la innovación (Rush y Bessant,1992). Además en este segundo grupo se incluyen los recursos humanos, como puede ser la actitud negativa de los directivos ante el riesgo o la resistencia de los empleados a la innovación (Hadjimanolis, 1999).

Por último, el estudio de Oliván sobre la innovación en el comercio y satisfacción de los clientes (2013), analiza los principales frenos que tienen los responsables del comercio a la hora de innovar y ser creativos. Entre los

resultados obtenidos en este estudio, se destaca el coste económico (93%) como el mayor freno, ya que los comerciantes generalmente asocian innovación con grandes inversiones. Por otro lado, tanto el miedo a arriesgar (86%), como el rechazo a los cambios (82%), son otros de los principales frenos que asocian los comerciantes a la hora de innovar, ya que muchos de ellos no son capaces de relacionar innovación con comercio tradicional. Y por último, para el 79% de los comerciantes no les compensa llevar a cabo la innovación sopesando los costes y beneficios.

En la conversación realizada con Berreteaga (Técnico de comercio de Sshops Donostia) señala como principales barreras las mismas mencionadas anteriormente como son el coste económico, la falta de conocimiento y la falta de tiempo.

Asimismo, destaca que la innovación que puede llevar a cabo un pequeño comercio, está muy relacionado con modificar la forma de ofrecer un servicio, adaptándose a lo que el consumidor exige.

6. Análisis de las principales tendencias en innovación en el comercio minorista

El comercio y, en especial, el pequeño comercio, debe ser decididamente innovador y ofrecer calidad y servicios con mejores niveles de eficiencia y eficacia. La innovación en el comercio minorista es una forma de actuar que trata de identificar carencias y necesidades insatisfechas de los clientes y detectar los huecos de mercado a los que poder dirigirse y aportarles valor.

Los comercios antiguos, deben de buscar crear valor, de esa forma se transforman en negocios diferenciados y singulares, con mayores posibilidades de éxito. Por lo tanto, es fundamental la innovación para que los comercios aumenten la competitividad, se aseguren la supervivencia y puedan dar respuesta a las necesidades de los consumidores y se adapten mejor al mercado.

La Oficina Comercio y Territorio (PATECO), estable los 5 objetivos de la innovación en el comercio minorista. Estos serían:

- ✓ Ser más competitivos y eficientes en el mercado actual.
- ✓ Buscar opciones de diferenciación distintas a los precios.
- ✓ Procurar la supervivencia de los locales comerciales en un entorno competitivo y cambiante.
- ✓ Identificar las necesidades de los clientes para poder atenderles mejor a partir del análisis de la demanda de especialización, diferenciación y calidad del servicio.
- ✓ Crear al cliente experiencia de compra a través de la búsqueda de lo singular, único e irrepetible.
- ✓ Fidelizar a los clientes mediante la creación de vínculos afectivos con los mismos.

La gran cantidad de innovaciones que se han desarrollado en el comercio nos ha hecho intentar clasificarlas en estos grupos:

- 6.1. Innovación a través de las nuevas tecnologías.
- 6.2. Innovación a través del formato comercial
- 6.3. Innovación a través del Green Retail
- 6.4. Innovación a través de la customización del producto
- 6.5. Innovación a través de la experiencia de compra off-line

6.1. Innovación a través de las nuevas tecnologías

En este apartado vamos a analizar las últimas tendencias en tecnología que hacen los comercios innovadores, como son; los códigos QR, la realidad aumentada, el sistema de pago por móvil, el comercio electrónico, la página web y las APPS y otras tecnologías que se pueden incorporar. La introducción de estas tecnologías en sus comercios, hacen que sean únicos y atractivos.

Códigos QR

Los códigos QR son un tipo de código de barras bidimensionales, donde la información está codificada dentro de un cuadrado, permitiendo almacenar gran cantidad de información alfanumérica.

Surgieron en 1994, pero el boom se produjo en el año 2002 en todo el mundo. Esta utilización de los códigos QR llegó a España más tarde, pero estos no se han extendido hasta estos últimos años donde los comercios los están utilizando con más frecuencia. Su utilización es muy amplia y diversa, ya que se puede utilizar para campañas de marketing, publicidad, merchandising, etc.

Sin embargo, el pequeño comercio aún no ha explotado y explorado las múltiples posibilidades de esta tecnología, que evoluciona al amparo de los teléfonos móviles de última generación.

Muchos de los pequeños comerciantes no suelen contar con un departamento de marketing y comunicación, aunque tampoco es necesario, ya que los códigos QR los generan distintas herramientas gratuitas a partir de una página web (Martínez, 2013). Los pequeños comercios pueden utilizar estos códigos para realizar cupones descuento, ofertas o regalos y ponerlos en el escaparate de su propio negocio, para que los clientes los escaneen y enseñándolos en el mostrador puedan hacer uso de ellos.

Ejemplos de cómo en los códigos QR se pueden introducir innovaciones son los siguientes:

- Macanudos y 360vista: estos combinaron la utilización de códigos QR con la posibilidad de ver imágenes en 360 grados, con el fin de facilitar la promoción turística y ofrecer una nueva utilidad a los usuarios. Lo que se lograba era la posibilidad de visitar virtualmente hoteles, restaurantes o comercios.
- QR technology y trade marketing: esta original idea es capaz de llevar la voz hasta el papel para que el cliente pueda escucharle mientras lo lee. Esto se logra colocando en la parte posterior de la publicidad una foto de la persona que se encarga de vender los productos de la empresa, dejando un espacio en la boca para poder insertar el código a través del Smartphone. Este código enlaza directamente a un video realizado anteriormente y subido a YouTube donde se describen las cualidades de los productos que vende la empresa.
- QR technology y low sales: una cadena de supermercados coreana utilizó el código QR solo para la franja horaria que menos vendía, con el propósito de incrementar las ventas en ese horario. Los clientes al escanear el código con sus móviles, en esa franja, accedían a cupones de descuentos.

En definitiva, se trata de que los pequeños comercios integren esta tecnología en las distintas opciones de comunicación y promoción, de esta forma se podrán diferenciar de los competidores, podrán aumentar sus ventas y fidelizar más a sus clientes.

Realidad aumentada

La realidad aumentada se puede definir como “una visión a través de un dispositivo tecnológico, directa o indirecta, de un entorno físico del mundo real, cuyos elementos se combinan con elementos virtuales para la creación de una realidad mixta en tiempo real”, es decir, es la posibilidad de crear una nueva realidad combinando el mundo real con el virtual.

Esta tecnología, la utilizó Lego Digital Box, donde se podía conocer el producto sin necesidad de abrir la caja. A través de un código sencillo, permitía al cliente explorar el contenido y vivir la misma experiencia que si estuviese tocándolo. Otra forma novedosa, es instalando probadores virtuales en sus escaparates dando la posibilidad a los viandantes de probarse la ropa sin entrar en el establecimiento (Beltrán, 2012).

Además, esta tecnología también la puede realizar el pequeño comercio. Estos pueden realizarlas de forma individual, pero otra opción menos costosa y con el mismo resultado, es a través de la unión de varios comercios (plataforma colectiva).

Un ejemplo de realidad aumentada en el pequeño comercio, es el realizado por Guipúzcoa Market, en el cuál los establecimientos adheridos a este servicio, tienen la posibilidad de que al usuario que capture en su pantalla la imagen de la zona en la que se encuentra, el móvil le muestre cuáles son los comercios próximos presentes en Guipúzcoa Market, que productos o servicios comercializan, etc.

Sistema de pago por móvil

Otra tendencia, son los sistemas de pago con tarjetas sin contacto o de abono vía teléfono móvil, en el cual, a través de la tecnología NFC (Near Field Communications) se da la posibilidad al usuario de realizar transacciones con solo acercar el teléfono móvil a un lector.

Muchos expertos sitúan a este año 2015 como el momento en el que el pago por móvil comenzará a despegar para llegar a implantarse como algo generalizado, y ello se debe en gran medida a dos factores. Por un lado, el impulso que va a representar el hecho de que el gigante Apple haya lanzado su propio sistema de pagos, y por otro, la consideración de que tanto la tecnología, como el mercado están lo suficientemente maduros como para dar este paso.

La incorporación del sistema de pago por móvil, aporta al comercio rapidez (en periodos de rebajas o épocas de grandes compras) y comodidad

(teléfono móvil suele estar más a mano que la tarjeta de crédito). Además se trata de una herramienta de fácil inserción en los pequeños comercios, que aportan a los mismos las ventajas comentadas anteriormente.

Un ejemplo de este método de pago es Dbus (Compañía de autobús en Donostia y de metro en Bilbao), estos dan la posibilidad de pagar a través del móvil, con solo acercarlo a una máquina validadora.

Por lo tanto, como el consumidor actual tiene siempre al alcance el móvil, las empresas deben de enfrentarse al reto de incorporar el sistema de pago por móvil, para de esta forma satisfacer a una clientela altamente exigente e informada.

Comercio electrónico

En los últimos años ha ido teniendo más importancia, porque se trata de un medio que se adapta y satisface constantemente las exigencias de los clientes, llegando hasta tal punto que se ha producido el binomio online-offline.

Nos referimos al binomio online-offline, ya que en los últimos años con el advenimiento de Internet, ha cambiado el comportamiento de compra de los consumidores, que deciden cada vez más “hacer la compra” (online), sin tener que salir de su casa, con “ir de compras” (offline), disfrutando en las tiendas como una forma más de ocio (Palomares, 2015).

En los últimos años en el comercio electrónico se ha producido un aumento en la facturación, esto es debido a 3 factores:

1. Aumento del número de internautas.
2. Mayor número total de compradores online
3. Aumento del gasto medio por comprador mediante el canal de Internet.

Por lo tanto, para el comercio off-line este nuevo sistema de venta por internet es un complemento ideal para incrementar sus ventas, mejorar la comunicación y servicio al cliente, acceder a nuevos clientes, mejorar la imagen de la empresa, etc.

Página web/ APP

Muchos comercios se hacen esta pregunta ¿Desarrollo una aplicación o una página web para dispositivos móviles? Cada una de estas herramientas tiene sus ventajas e inconvenientes, ya que las aplicaciones suelen ser más rápidas que las webs, pero el desarrollarlo también es más costoso, por lo que en función de las necesidades del comercio se elegirá una u otra, o ambas.

Hernán Rodríguez (director de la Asociación Española de Comunicaciones móviles) señala como objetivo básico adaptar tu propia web, para que se pueda ver en todos los dispositivos móviles, debido al aumento que se produce año tras año de gente que navega desde el móvil. Siguiendo en esta línea Ricardo Tayar (fundador de Flat101), responde a la pregunta de

¿merece la pena a todos crear una APP? Este afirma que debido al boom de aplicaciones que se crearon, actualmente es mucho más difícil que la gente dé un espacio en su pantalla a una marca. Por lo tanto si posees una marca fuerte tienes una clara oportunidad de entrar en la pantalla de cualquier dispositivo móvil, de lo contrario resultará muy difícil (Plaza, 2011).

Tras conocer las opiniones de estos expertos, y centrándonos en el pequeño comercio, creemos que los comercios que estén en duda, si deberían en primer lugar adaptar su propia página web para dispositivos móviles. Aunque para todo comercio el primer paso, si no lo ha realizado todavía, es la creación de una página web.

Otras tecnologías

Además de todas las tendencias en tecnología comentadas, es importante, que todo comercio cuente en sus puntos de ventas con un equipamiento tecnológico para poder ser competitivo como son (Palomares, 2015):

- TPV (Terminal Punto de Venta): es la tecnología o sistema informático que nos permite gestionar todo el proceso de venta (tickets, facturas, ventas, etc.
- ESL (Sistema de Etiquetado Electrónico de Precios): gestión de los precios de forma remota, instantánea y automatizada compatible con la tecnología TPV's. Sirve para mantener siempre actualizados los precios de los productos expuestos al público, y cambiarlos sin que se produzcan errores.
- El digital signage (Marketing Digital Dinámico): se trata de un medio de comunicación de contenidos digitales e interactivos en el punto de venta y en lugares públicos, a través de pantallas, proyectores, tótems o paneles táctiles.

Además en cada punto de venta o en cada soporte de emisión se puede gestionar de forma individualizada y la gestión y actualización de contenidos se realiza de forma remota (a través de Internet) que permite segmentar la información que enviamos a cada lugar o establecimiento. Cualquier comercio, puede usar esta tecnología en el punto de venta, ya que su empleo no es complejo, lo que se necesita es un ordenador, una pantalla de visualización, el software necesario y una programación de RA a medida.

- Seguridad: En lo referente a la tecnología de la seguridad, la herramienta más fiable en los procesos de compra-venta es la biometría. La biometría permite identificar a los consumidores en función de sus características físicas (huella digital, voz, etc.) lo que logra que no se produzca ningún error.

Una vez analizadas las nuevas tecnologías creadas en los últimos tiempos y centrándonos en el pequeño comercio tradicional creemos como

primordial que éstos realicen innovaciones en códigos QR, en realidad aumentada, y que introduzcan tanto los sistemas de pago por móvil, como todas las tecnologías señaladas como importantes en el punto de venta. De esta manera, se añadirá valor al punto de venta, y los consumidores se inclinarán más por la compra en los establecimientos físicos, dejando a un lado las compras por internet, que en definitiva, es lo que buscamos, la continuidad de los pequeños establecimientos comerciales.

6.2. Innovación en el formato comercial

Cuando hablamos de innovación, se suele pensar sistemáticamente en producto, pero como hemos visto hay diferentes tipos de innovación, los cuales abarcan mucho más, que la innovación en el producto.

En este caso nos vamos a centrar en diferentes formas de distribución que tienen posibilidad de éxito como son:

- Pop-up: tiendas y restaurantes donde el espacio deja de ser fijo para convertirse en itinerante y temporal para ofrecer, casi siempre, una experiencia irrepetible.

Este tipo de comercio, puede servir para realizar un test de mercado evitando la costosa inversión de una tienda permanente.

Ejemplos: Custo Barcelona, instala este tipo de tiendas para realizar ventas de materiales que tienen en stock. Además, otro caso, es el realizado por El Diario Vasco y Gipuzkoa de Moda, los cuales realizaron en el Hotel Londres durante 2 días el “Pop up GDM primavera-verano 2015”, que se trata de una exposición y venta de artículos relacionados con la moda y la belleza.

- Flagship store o tiendas insignia: son espacios pensados para la creación y gestión de una experiencia única y exclusiva. Este tipo de tiendas son espacios donde el “vender” pasa a un segundo plano, lo que se busca es crear experiencias de entretenimiento y educativas, se suelen apostar como estrategias de marketing experiencial.

Ejemplo: Enrique Tomas (compra y venta de jamones), instala este tipo de tiendas donde convergen talleres, actuaciones en directo, clases de formación en técnica de corte, catas y todo tipo de eventos gastronómicos y culturales. Otro ejemplo, es Pronovias, la cual ha creado en Sevilla una impresionante tienda insignia, que cuenta con 4 plantas y en donde la firma ha diseñado un espacio romántico, elegante y acogedor.

- Co-working (trabajo cooperativo): forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores y pymes de diferentes sectores, compartir un mismo espacio de trabajo, tanto físico como virtual para desarrollar sus proyectos profesionales de manera independiente, a la vez que fomentan proyectos conjuntos.

Ejemplo: Iloveucollective design, reúne la propuesta de nueve creadores, que comparten un espacio de tienda, en el que cada uno mantiene su propia identidad.

- Recogida en tienda Click & Collect: la recogida en tienda es un servicio que da la posibilidad al cliente de ver desde la tienda online la disponibilidad de los productos en tiempo real e ir a recoger el pedido a la tienda seleccionada. El servicio está orientado a facilitar el proceso de compra de un cliente. Este tipo de recogida en tienda, es un valor añadido para los comercios y para la estrategia de marca.

Ejemplo: Eroski implantó un servicio de recogida de las compras realizadas por Internet sin salir del coche. Otra empresa que ha lanzado su servicio Click & Collect en todas sus tiendas es El Corte Inglés, esta nueva opción permite a los clientes realizar su pedido a través de la red y recoger la mercancía en más de 200 tiendas de El Corte Inglés, Supercor y Supercor Exprés distribuidas por toda España.

- Brick & Clicks: Es un modelo de negocio que integra en el espacio físico de la tienda las ventas online y offline, y permite al cliente comprar simultáneamente por distintos canales.

Ejemplo: con la vitrina virtual que dispone Platanitos Boutique en su punto de venta, se puede comprar cualquier producto que esté disponible en la página web, y que no está en el establecimiento físico.

- Tiendas fusión: son negocios que ofrecen varias categorías de productos o servicios que en principio poco tienen que ver entre sí, pero que, desde el punto de vista del cliente, configuran una oferta integral y atractiva. De esta forma se genera un nuevo producto o un nuevo servicio que va a tener una atracción mayor que la suma de sus partes.

Ejemplos:

- Books & Cookies: fusión de dos productos en un mismo espacio como son el negocio de una librería infantil junto al de una tienda de galletas.
- La Pizzateca: en este caso se fusiona la librería con la pizzería, por medio de un menú que incluye 1 porción de pizza + 1 libro.
- Metrópolis Platz: local que nace como una tienda de ropa de mujer, que comparte espacio con obras de arte y libros.

El pequeño comerciante puede crear tanto una tienda fusión, como unirse con otro grupo de pequeños comerciantes para crearse su propia tienda (co-working), ya que las tiendas pop-up o las tiendas insignia, son establecimientos que un pequeño comercio tiene grandes dificultades para crearlas por sí mismo. Otro aspecto son las recogidas en tienda Click and Collect y la unión de Brick and Click, que son dos formatos que los pequeños comercios tradicionales las pueden incluir, aportando de esta forma al comercio un servicio añadido.

6.3. Innovación a través del Green Retail

En cuanto a las innovaciones que se pueden realizar en Green Retail, las empresas desarrollan su estrategia de responsabilidad social corporativa. Se trata de una contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental que generalmente las empresas realizan con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido. Todo ello contribuye a conseguir una estrategia de diferenciación al tiempo que sirve para reducir sus costes. Generalmente son grandes empresas, como H&M, Inditex, Eroski o Nestlé, las que tienen puesto en marcha programas de sostenibilidad en temas como en el packaging, en el uso de materiales reciclados (sustitución de bolsas de plástico por las de papel o reutilizables), en la sustitución de la iluminación (iluminación mediante LED's), etc.

Pero no solo las grandes empresas pueden emprender acciones para diferenciarse por esta vía. También las pequeñas empresas a través de programas como Green Commerce pueden lograrlo. Green Commerce está implantado en Donostia gracias a la Sociedad de Fomento del Ayuntamiento de San Sebastián, y tiene los siguientes objetivos:

- Implicar al pequeño comercio en la lucha contra el cambio climático
- Promover la responsabilidad medioambiental en el sector comercial
- Reducir el consumo energético y la producción de residuos mediante técnicas sencillas.
- Estimular la innovación en temas medioambientales en el comercio difundiendo casos de éxito
- Sensibilizar a los consumidores sobre el desarrollo de hábitos de compra medioambientalmente respetuosos.

Para cumplir los objetivos, los pequeños comercios deben de hacer hincapié en controlar sus principales problemas como son:

- Energía: mejoras en ahorro energético, sobre todo, en iluminación, acondicionamiento térmico y refrigeración.
- Reciclado de residuos: 10-15% de los residuos locales proceden del sector comercial.
- Agua: determinados subsectores y tipologías comerciales son grandes consumidores de agua, lo que contribuye a agravar el problema de déficit hídrico de algunas regiones.
- Transporte: un pequeño establecimiento realiza diariamente de media, unas diez actividades de carga y descarga de mercancías.
- Equipamiento comercial: en los pequeños comercios es habitual encontrar diversos aparatos electrónicos (refrigerados, impresoras, copadoras, etc.). Se pretende estimular el uso de equipamiento más eficiente en el sector comercial, certificada energéticamente y

demostrando los beneficios ecológicos y económicos que suponen la implantación de dichos sistemas.

- Bolsas de plástico, empaquetado: esto representa casi un 40% del consumo europeo.

Destacar que en los últimos años en el sector comercial minorista se está evolucionando correctamente. Esto se está llevando a cabo por la adaptación creciente en la regulación medioambiental, así como en el desarrollo de tecnologías más eficientes, en tomar decisiones éticas y en la adaptación a las preferencias de los consumidores. En definitiva, los consumidores valoran la diferenciación y comercialización de servicios y productos considerados como “verdes”.

Por lo tanto, podemos destacar que el pequeño comercio gracias a programas como éste, pueden gestionar la implantación de medidas correctoras para cumplir con los requisitos fijados y así poder diferenciarse con respecto al resto de comercios, y comprometerse con la sostenibilidad y el medio ambiente.

6.4. Innovación a través de la customización del producto

Una de las últimas tendencias en el sector servicios, es la customización de los productos, que se caracteriza por ofrecer productos personalizados a partir de combinaciones de un gran número de componentes estandarizados. En definitiva, es todo producto o servicio que es diseñado o adaptado a las necesidades específicas y deseos de cada cliente, por lo que se trata de un producto o servicio exclusivo, al contrario de lo que ocurre con los productos de consumo masivo.

Asimismo, la producción de servicios se caracteriza por su discontinuidad y por presentar unas economías de escala limitadas, sin embargo, por medio de esta última innovación se pueden generar economías de escala semejantes a las que existen en las manufacturas.

La customización no significa que tengas que cambiar el producto por completo por cada nuevo cliente, no hace falta perder la identidad ni la fuerza de tu marca, pero si dejar al usuario que tome algunas decisiones estéticas con referencia al producto que vayan a consumir, eso hará que se sientan diferentes.

Además ofreciendo al cliente un trato personalizado también se customiza, es decir, ofrecer algo que el cliente se sienta cómodo cuando acude a tu establecimiento, como puede ser, ofrecerle un descuento por ser cliente fijo, darle algún consejo gratuito de belleza, etc. en conclusión, que note que le das un trato “único y especial”, yéndose con ganas de volver.

El mundo del lujo ha visto en esta tendencia un filón con el que satisfacer a sus exigentes clientes, es el caso de Louis Vuitton y Burberry que

ofrecen en su web un sistema de personalización de productos seleccionados. Por un lado, Louis Vuitton ofrece estampar tus iniciales en sus clásicas maletas de viaje mediante una técnica artesanal bajo demanda. Otro caso es la marca Burberry, la cual está implantando la técnica en los pañuelos, bufandas y en la fragancia “My Burberry”, en los cuales se pueden grabar iniciales en la misma tipografía de la marca.

6.5. Innovación a través de la experiencia de compra en tienda

En la actualidad, los clientes son más conocedores de los productos que circulan en el mercado. Esto es debido en parte gracias a Internet, donde se pueden informar en blogs, foros, comunidades de usuarios, etc. Pero los comercios que cuentan sólo con establecimiento físico, tienen el riesgo de que los consumidores realicen las compras por Internet, y de esa forma, vean disminuidas sus ventas en el punto de venta.

Otro factor a tener en cuenta es que a través de Internet los consumidores pueden decidir qué necesitan, pueden ver los catálogos y modelos de todas las marcas de los fabricantes, llegar a dominar la materia y conocer el producto incluso mejor que los propios comerciantes de las tiendas y finalmente decidir en qué tienda detallista realizarán su compra (Llorca, 2013).

Los comerciantes para combatir esto deben de dar importancia a la experiencia de compra y a la existencia de servicios que aporten un valor diferencial, para que se logre que comprar en su tienda sea algo diferente, y a la vez merezca la pena, aportando una experiencia positiva y memorable para el cliente (Ortega, 2013).

Todo esto tiene tal importancia que en la actualidad, la supervivencia de muchas empresas pasa por interactuar con el cliente y personalizar la experiencia de compra en tiempo real, ya que el consumidor en ciertas ocasiones rechaza los sistemas tradicionales de comunicación por lo que se debe buscar que el cliente recuerde y tenga buenas experiencias a través de emociones, sorpresas y sensaciones diferentes.

La comunicación en la tienda es primordial, ya que éstas son conscientes que los clientes son más exigentes, y que el enfoque de “vender” no es suficiente para cubrir sus necesidades y expectativas (Gillis, 2011).

Centrándonos en el pequeño comercio, la única apuesta viable que pueden llevar a cabo para sobrevivir es realizar una diferenciación estratégica asociada a una apuesta a largo plazo. Por todo lo comentado, para el pequeño comercio diferenciarse es la clave, por lo que estos deben de pensar en optimizar de forma minuciosa toda la experiencia del cliente, y siempre basándose en procesos emocionales, no numéricos. Que los comercios se diferencien implica innovación, que estos se arriesguen y que no tengan miedo

a probar cosas nuevas, porque si no, no se estarán diferenciando y eso difícilmente se consigue imitando a la competencia (Cotado, O. 2013).

- Marketing sensorial:

El marketing sensorial apela a los sentidos con el objetivo de crear experiencias sensoriales a través de la vista, el sonido, el tacto, el gusto y el olfato, para generar de esta forma, una experiencia de compra única e inigualable mediante una estrategia centrada en la sensibilidad entera del consumidor.

De esta forma, toca la fibra del consumidor, remueve todos los sentimientos posibles, le seduce, le atrapa al máximo, etc. Además gracias al marketing sensorial no solo se logra un mayor consumo sino también un mayor índice de regreso a la tienda, una lealtad y una vinculación con la misma. A continuación destacaremos la importancia de cada uno de los sentidos en la experiencia de compra:

Vista: las variables visuales más importantes y que han sido objeto de mayor número de estudios con respecto a los establecimientos son el diseño exterior, el diseño interior, el color y la iluminación (Gómez y García, 2010). Por medio de estas variables en el punto de venta, los comercios se pueden diferenciar y crear una experiencia única con el cliente, ya que a través de la unión de estas variables visuales y la innovación, se crea un arma empresarial imprescindible para una próspera evolución comercial (Cotado, I. 2013).

La mayoría de las grandes marcas o cadenas de distribución aplican en cada una de sus tiendas el visual merchandising (marketing en el punto de venta): se trata de diseñar la tienda en base a unos factores, tales como, el mobiliario para cada tipo de producto, el tener en cuenta las zonas calientes o frías del establecimiento, etc. Sin embargo, el pequeño comerciante, en muchas ocasiones, no conoce el visual merchandising, pero es vital, que éstos, apliquen estrategias de este tipo para rentabilizar su espacio comercial. En primer lugar, por razones lógicas en términos de beneficio, y en segundo lugar, para dar un servicio y responder a un consumidor que se ha acostumbrado a comprar con estos sistemas, ya que las han conocido en las grandes empresas.

Oído: dentro de las variables auditivas un factor muy importante es la incorporación de la música en los establecimientos. Esta influye en las respuestas emocionales del consumidor, traduciendo en una mayor o menor permanencia en la tienda, lo que supone una mayor o menor percepción del tiempo. Esta audición podría aumentar o disminuir la velocidad de consumo y, por tanto, el gasto realizado (Gómez y García, 2010).

Olfato: es el sentido que genera mayor nivel de recuerdo y de evocación. Los comerciantes, deben lograr que el aroma se encuentre en el ambiente del establecimiento comercial, y que este no provenga de un producto específico.

De esta forma, se consigue que los consumidores tengan reacciones sobre todos los productos que ofrece el establecimiento comercial (Gulas y Bloch, 1995).

En definitiva, son estos 3 sentidos los que en el pequeño comercio más pueden influir y actuar, siendo los propios comerciantes los que tienen que elegir cual es lo más idóneo para su establecimiento. Por otro lado, no se ha hecho referencia ni al sentido del gusto ni al del tacto, porque creemos que no tienen apenas relevancia y que los pequeños comerciantes no pueden realizar innovaciones en este sentido.

- Atención del personal:

Otro factor muy importante en la experiencia de compra es el trato que reciben los consumidores por parte del vendedor, ya que en el propósito de fidelizar al cliente no solo entra en juego la calidad del producto, sino que entran a formar parte otra serie de variables como pueden ser el comprar de una forma agradable, el ser atendido de una forma más directa, etc. Son factores que se dan por hecho pero del que muchas empresas pecan. Los comerciantes deben ver con gratitud el que las personas acudan a su comercio. De esta forma, se crea una atmósfera agradable que se debe conseguir, ya que, según Javier Fuentes, director general del Grupo Redes de Venta Proactiva, “las personas no buscan comprar únicamente, sino que buscan además, disfrutar de sus compras y ello es responsabilidad de los comercios”.

Además el trato del personal es una de las principales ventajas competitivas del pequeño comercio, ya que la gente aprecia la cercanía y los buenos consejos, por lo que, los comerciantes deben esmerarse lo máximo posible para ganarse el aprecio de los clientes con un trato atento, personalizado y lleno de profesionalidad.

- Relación experiencia de compra con el resto de innovaciones:

Otro aspecto a resaltar, es que algunos de los apartados comentados anteriormente, tienen mucha relación, con la de dar importancia a la experiencia de compra para de esta forma lograr que comprar en la tienda sea algo diferente. Estas relaciones son las siguientes:

- La integración de nueva tecnología, sirve como un impulso para dinamizar la tienda y promocionar el producto, además de estar enfocado a generar experiencias de compra que involucren a las personas.
- Las innovaciones en el formato comercial pueden contribuir también a mejorar la experiencia de compra para el cliente, como es el caso, de las tiendas insignia, los pop-up, etc.

- A través de la customización, también los comerciantes pueden generar experiencias de compra únicas, por medio de un trato personalizado, el estampado de un producto con tus iniciales, etc.
- Ejemplos:
 - Apple: las tiendas Apple son uno de los mejores ejemplos de experiencia de compra y experiencia dentro de una tienda. Los clientes tienen la posibilidad de interactuar con los productos, además de poder conocer los beneficios del producto del que están interesados. Asimismo, se puede solicitar la ayuda de un especialista, el cual antes de relacionarse con los clientes, recibe una formación exhaustiva para saber cómo tratar y atender a sus futuros clientes.
 - Starbucks: sus tiendas cuentan con un olor a café tan característico que te sitúa rápidamente donde te encuentras. Cuidan de tal forma el olor, que tuvieron que eliminar la venta de sándwiches calientes porque interfería en el aroma del café. Para ellos es fundamental el olor dentro del proceso del “Starbucks Experience”: que se trata de sentir la marca a través del olfato, hecho fundamental para la creación de una experiencia de consumo para el usuario, estableciendo una vinculación con el cliente más profunda, más personal.
 - Adidas: incorporó en sus escaparates unas pantallas interactivas que daban la posibilidad las 24 horas del día de probar prendas al modelo, también poder interactuar con él dirigiendo sus movimientos y finalmente si así lo deseaba adquirir un producto a través de su Smartphone. De esta manera se capta la atención del cliente y se presenta de una forma diferente el producto.

En definitiva, la experiencia de compra representa nuevas iniciativas muy rentables pero sobre todo innovadoras, que ofrecen una alternativa a las tradicionales técnicas de marketing y comunicación en todo tipo de sectores y establecimientos.

En conclusión, hoy en día todos los sectores cuentan con diversas empresas que se dedican a la misma venta pero con productos y marcas distintas. El éxito para resaltar por encima de los demás está en utilizar las diferentes innovaciones que hemos comentado. Estas se deben emplear en función de las necesidades de cada comercio, siempre teniendo en cuenta el tamaño del mismo y al sector al que pertenecen. De esta forma, los comercios se diferencian del resto, permitiéndoles crecer en el mercado.

7. Análisis de Casos Reales

El análisis de estos casos reales, tiene como finalidad principal conocer de una forma directa, pequeños comercios tradicionales localizados en Guipúzcoa, que realicen innovaciones en sus respectivos comercios, así como, el grado de respuesta que han obtenido por parte de sus clientes con dichas innovaciones.

Los estudios de estos casos incluyen diferentes sectores, tales como, belleza, moda, deporte, etc.

Además, estos análisis incluyen las barreras que se están encontrando día a día los comerciantes para su innovación y cómo las están solventando.

La metodología seguida para la obtención de información cualitativa ha sido la siguiente:

En primer lugar, acudí a Sshops Donostia, con el propósito de recabar información sobre comercios guipuzcoanos que realizan innovaciones. En esta entrevista, Elene Berreteaga me facilitó información sobre su asociación y que acciones llevan a cabo para impulsar la innovación en los comercios, así como, un listado de establecimientos adheridos a esta organización que han realizado innovaciones en estos últimos años.

En segundo lugar, una vez obtenida la información de estos comercios, me puse en contacto con los responsables de los mismos. Una vez concertadas las citas y después de haberme informado sobre ellos, acudí a la reunión con los responsables con el propósito de ampliar la información sobre las diferentes acciones de innovación que habían realizado. Con el fin de obtener la información de una forma más fiable y con el permiso de ellos, grabé la conversación. La información de uno de estos comercios, la obtuve mediante correo electrónico, ya que no podía atenderme personalmente, y éste respondió a las preguntas que le envié por esta vía.

7.1. Zergatik

En el año 2001 se fundó Zergatik, una empresa dedicada a la moda local. Su sede se sitúa en Urnieta, donde tanto encuentran la inspiración que necesitan para sus creaciones, ideas y diseños exclusivos, como llevan a cabo la fabricación de los mismos. Cuenta con 5 tiendas físicas sitas en Bilbao, Pamplona, Oiartzun, Madrid y San Sebastián (Calle Hernani, 10), además de contar con una



tienda online donde los amantes de esta marca pueden comprar sus productos. La línea de Zergatik, lleva 15 años creando sus propias colecciones, las cuales, se dirigen a mujeres que les gusta divertirse con la moda y con su propio look. Además, en su trayectoria, la marca se ha caracterizado por su estilo propio y por desmarcarse de la moda convencional. Zergatik tiene como objetivo crear una experiencia original e intensa a través de la moda, desarrollando la marca día a día.

Esta marca local, cada temporada cambia los estampados y diseña nuevos, por eso, a las telas sobrantes se le da una salida a través de otros proyectos.

Zergatik, realiza diversas acciones innovadoras, tales como:

1. El Proyecto Puzzle: consiste en dar vida a diferentes proyectos colaborativos con empresas y profesionales de otros sectores sociales y culturales, con el fin de unificar fuerzas para fomentar el pequeño comercio y la economía local. En este proyecto toman parte 3 empresas diferentes como son:
 - Zergatik: tienda de moda local, que trata de reinventarse año tras año a través de nuevos diseños y estampados.
 - Dantzaz Konpainia: situada en San Sebastián, es una plataforma que fomenta el primer empleo para jóvenes bailarines europeos, con el objetivo de formarles, para posteriormente lograr un trabajo en cualquier compañía de toda Europa. Además se trata de una compañía de danza que busca continuamente sinergias, maneras de colaborar con diferentes entidades, generalmente muy relacionadas a su ámbito, como es el mundo del arte y de la creación, pero no cierra puertas a relacionarse con otros agentes.
 - AEG Ikastetxea: situada en el Paseo Heriz de San Sebastián, es la única escuela superior de Moda, Tecnología y Comunicación Digital en Euskadi. Es una escuela que ha formado a un gran número de profesionales que trabajan en distintas empresas guipuzcoanas. Además tiene como objetivo la formación humana y profesional de las personas que a él acceden, proyectando sus capacidades laborales, personales y sociales hacia los perfiles profesionales que en cada momento demanda la sociedad. AEG Ikastetxea apuesta por la formación profesional basada en la práctica, es por ello su introducción en el Proyecto Puzzle.

Uniendo estas 3 empresas, surgió en 2014 “vistiendo el movimiento”, que es una parte del proyecto puzzle, una idea original de Zergatik que se basa en la colaboración con empresas de diferentes sectores. Esta iniciativa permitió que alumnos de AEG Ikastetxea, tuvieran la oportunidad de diseñar uniformes para el grupo Dantzaz Konpainia, usando tejidos de calidad y estampados de Zergatik.

Por medio de esta iniciativa, todas las empresas salen beneficiadas. Por un lado, para AEG Ikastetxea, es una forma de que los alumnos aprendan a gestionar los recursos que se les da, tanto de tiempo, como de materiales y también de recursos humanos. Para Zergatik, es una forma de dar salida a su material sobrante cada temporada y de poder mostrar sus creaciones y diseños exclusivos a un público más amplio, y por último, para Dantzaz Konpainia es una forma de obtener cada temporada una indumentaria nueva.

Además con el objetivo de lograr una mayor repercusión con las creaciones realizadas, llevaron a cabo una serie de actividades, tales como, exponer el proyecto al público, mostrar un documental del trabajo realizado, presentar el proyecto comportándose como maniquís vivos bailando en la tienda de Zergatik, etc.

Este año, debido a la gran acogida que tuvo esta iniciativa el año pasado, están volviendo a realizar este proyecto y se espera que en los siguientes años esta sinergia continúe, posibilitando así la salida de la tela sobrante de Zergatik, la práctica de los alumnos de la escuela AEG y dar una equipación al grupo de Dantzaz Konpainia.

2. Talleres gratuitos: Zergatik organiza pequeños talleres gratuitos en el propio establecimiento. Estos cursos dan la posibilidad a los clientes de aprender a crear broches de tela, instruirse en la customización de sus propias chancletas, aventurarse en el mundo del trapillo, etc., además de ofrecer el material necesario totalmente gratuito.
3. Mercado de gangas: durante unos días transforma el establecimiento en un mercadillo donde los clientes pueden encontrar increíbles descuentos de una gran variedad de prendas y accesorios.
4. Pasarela Sshops Donostia: pasarela en la que Zergatik demuestra cada año su apuesta por la moda de calidad y creatividad, que junto a las bailarinas de Dantzaz Konpainia que visten sus diseños, convierten así en un espectáculo de excepcional interés para los amantes de la moda en Donostia.
5. Otras acciones: participa en el concurso de escaparates con un claro objetivo de sostenibilidad y respeto al medio ambiente, organiza concursos a través de sus redes sociales con el propósito de interactuar más con sus clientes, participa en la Shopping Gauean ofreciendo descuentos a personas que acudan ese día con una prenda de Zergatik, etc.

En definitiva, se observa como Zergatik, es una marca que apuesta por la continua innovación y creatividad, convirtiéndose de esta forma en un negocio singular y diferenciado con grandes posibilidad de éxito. Además, al ser un comercio que acude a una gran cantidad de eventos que se desarrollan en la ciudad, logra notoriedad entre los amantes de la moda de una forma rápida y segura, ya que son ellos mismos los que muestran la marca.

(Sitio web de la tienda: <http://zergatik.com/>)

7.2. Izadi Kirolak

En 1987 se fundó Izadi Kirolak, una tienda dedicada al deporte de montaña, situada en la Calle Ramón María Lili del barrio de Gros. Esta tienda fue la primera especializada en Montaña en todo Euskadi. Ángel Hernández guía de montaña desde los años 80, fundó esta tienda con el propósito de compaginar su trabajo con su afición. Posteriormente, la tienda se trasladó a la Calle Usandizaga, donde se encuentra ubicada actualmente, también en el barrio de Gros de San Sebastián.



Este establecimiento se dedica a la venta de ropa y materiales para la montaña, así como, ropa utilizable diariamente. Además Izadi Kirolak dispone de un taller para la puesta a punto de todos los materiales de montaña, como pueden ser esquís, bastones, etc., como también ofrece material de alquiler, tales como, esquís de travesía y de fondo, botas de travesía y fondo, crampones y piolets, raquetas de nieve, etc.

En los comienzos, Izadi Kirolak contaba con pocas marcas que le suministraba un único proveedor, pero al cabo de un tiempo, con el propósito de poder ofrecer a sus clientes mayor variedad concluyó con ese único proveedor, para de esta forma ofertar un surtido más amplio de los productos de esta categoría.

Ángel, en el 2013, vio la necesidad de realizar un cambio para no verse rezagado con respecto al resto de tiendas del mismo sector. Para ello, contrató a dos trabajadores nuevos, con el propósito de introducir pequeñas diferencias para destacar en su ámbito, y de esta forma ofrecer un valor añadido a los clientes. Las acciones que han venido realizando desde la incorporación de dichos trabajadores son:

1. Introducir Izadi en Internet; penetrándose a través de la creación de páginas en distintas redes sociales (Facebook, Twitter, etc.), además de posibilitar a los clientes comprar los productos que deseen online.
2. "Miércoles en Izadi": se denomina así porque es el día escogido para ofrecer charlas generalmente relacionadas con el montañismo que se realizan en el propio establecimiento. Las charlas que se efectúan tienen temas muy diversos, algunos, sobre diferentes técnicas y materiales

apropiados para la competición de esquí de montaña, otros sobre escalada, etc. Pero además de las charlas vinculadas con la montaña, también ofrece coloquios sobre aventuras, ya que se definen como “una tienda dedicada a la montaña y a la aventura”. Un claro ejemplo de ello, es la tertulia realizada por una pareja que estuvo recorriendo Chile en bicicleta. Asimismo, en ocasiones, exponen documentales, es el caso, del documental sobre la ascensión al Mustagh. En definitiva, se trata de ofrecer semanalmente charlas, documentales, coloquios, etc. con el fin de que los amantes de este deporte puedan aprender y disfrutar.

3. Aula de formación: cuentan con un aula en la cual imparten cursos de GPS, preparación para escapadas, excursiones de fin de semana con raquetas de nieve dirigidos por un guía de alta montaña, etc.
4. Viajes y escapadas: Ángel al ser guía de montaña, organiza viajes por todo el mundo, en colaboración con una agencia de viajes sita en la Parte Vieja. Estas escapadas son abiertas al público en general, pero antes de realizar el viaje se imparten unos cursos para aquellos que no tengan ninguna experiencia. El último viaje realizado por Ángel, ha sido viajar a Marruecos a finales de Mayo a practicar el trekking. A este viaje han acudido un grupo de 10 personas con el propósito de subir las montañas de Marruecos durante 8 días.
5. Colaboraciones: Izadi Kirolak tiene convenios con diversas personas y entidades relacionadas con el mundo de la montaña, como son Martin Elorza (guía de montaña), Antton Zabala (rocódromo Pio Baroja), selección vasca de esquí de montaña etc., de esta forma logran una colaboración mutua y se demuestra que Izadi Kirolak es un comercio que se puede asociar con diversas actividades.

Además Ángel, señala que las personas que se animan a realizar estas escapadas son habitualmente clientes de la tienda, y también destaca que individuos que antes de realizar la escapada no compraban en su establecimiento, una vez efectuado el viaje si suelen acudir a comprar el material necesario a su comercio.

También informa la importancia de realizar todo este tipo de actividades, ya que piensa: “si no te mueves mueres, no puedes esperar a que el cliente venga a la puerta”.

Por lo tanto, se puede comprobar como Izadi Kirolak aun siendo un pequeño comercio es un establecimiento, que se mueve y se preocupa por crear experiencias únicas a sus clientes y de esta forma fidelizarles. Además partiendo en origen que los comercios se limitaban a comprar y vender, Izadi Kirolak al realizar este tipo de actividades ofrece nuevos servicios al cliente que aporta novedad. Otro aspecto es que se trata de un comercio que ha introducido tarde la tecnología, pero aun y todo, ha sabido cómo crear notoriedad en las mismas, y poder hacer frente a sus competidores que se

introdujeron con anterioridad, además de realizarlo sin bajar los precios de sus productos.

(Sitio web del establecimiento: <http://www.izadi.net/>)

7.3. Kiluka – Miluka

Ane Etxebeste, fundadora de Kiluka – Miluka es una persona creadora y apasionada por la moda. Sus comienzos fueron distintos, ya que estudió y trabajó en la industria agro alimentaria, pero tras viajar varias veces a Londres para visitar a su hermano, se dio cuenta de las diferentes marcas de ropa que se podía encontrar allí, y que en nuestra ciudad se desconocían. Por lo que en el año 2012 su carrera de moda comenzó creando una tienda online, donde los internautas podían comprar estas marcas de ropa, solo a través de la página web y en los pop-ups que organizaba en Donostia y alrededores, hasta que al final, en el año 2014 Ane dio un paso más y convirtió su sueño en realidad, que fue la de crear una tienda, la cual se encuentra situada en pleno centro de San Sebastián en la calle San Marcial, 9.



Kiluka – Miluka cuenta con ropa y complementos de tendencia muy femeninos y exclusivos ya que trabaja con marcas inglesas (Little Mistress), italianas (Anonyme) y francesas (Danity o Daphnea) pero también españolas (Strena). Su estilo es fresco y urbano que combina tejidos como la organza y el tul. Además de vender en el primer piso todo tipo de ropa, como sudaderas, blusas, vestidos, camisetas, etc. cuenta con otro piso donde se realizan otro tipo de actividades como cursos de tejidos, talleres de costura, showrooms, etc. por lo que se puede definir como un espacio dedicado a la moda en todos sus sentidos.

Por lo tanto, Kiluka – Miluka se trata de un espacio dedicado a la moda, que está continuamente reinventándose y llevando a cabo diferentes actividades, tales como:

1. Café costura: espacio donde la gente puede relacionarse tomando un café y realizando distintas confecciones de ropa, ya que dan la opción de alquilar las máquinas de coser por horas. Con esta idea innovadora el cliente puede probar sin necesidad de adquirir una máquina de coser si le gusta o no este mundo de la costura, además al tratarse de alquiler por horas, personas que cosen puntualmente, pueden acudir cuando les sea necesario a arreglar o crear sus propios trapos.
2. Talleres: ofrecen cursos y talleres relacionados con la costura y con las creaciones hechas a mano, son talleres dedicados a la confección de

tocados, de coronas de flores, de costura y confección de ropa, de bolsos de tela, de packaging, etc. Para ofrecer estos servicios cuentan con profesores altamente cualificados en cada materia, como la reconocida diseñadora donostiarra Yolanda Torres (responsable del curso de Patronaje, Corte y Confección y otros talleres relacionados con la materia).

3. Co – Networking: ofrecen un espacio de trabajo agradable y respetuoso destinado a diferentes profesionales enfocados a la moda, diseño, arte, etc. Además, los profesionales, tales como, diseñadores, bloggers de moda, formadores, etc. se benefician de un espacio multidisciplinar donde pueden diseñar y confeccionar sus propias colecciones, interactuar con otros profesionales, estar en contacto con el público final y exponer sus creaciones en un espacio muy atractivo y céntrico de la ciudad.

Este servicio cuenta con dos modalidades de alquiler:

- Jornada completa: incluye todos los servicios necesarios para la realización de los trabajos (Internet + wifi, impresora, mesa permanente, máquina de coser, espacio de almacenaje, mesa de corte, etc.).
 - Media jornada: posibilidad de elegir mañana o tarde, excluyendo de los servicios ofertados: la mesa permanente, espacio de almacenaje y mesa de corte.
4. Showroom: suelen contar en su propio establecimiento con tiendas efímeras de otras marcas. En mayo, por ejemplo, realizaron un showroom con una marca ibicenca como es By Tuky Ibiza, donde los amantes de este tipo de ropa, podían comprar la colección expuesta. Además, aparte de realizar en su propio establecimiento, Kilukamiluka también suele asistir a diferentes pop ups que se realizan en nuestra ciudad.
 5. Eventos: dan la posibilidad de organizar eventos en su establecimiento. Hace un tiempo, realizaron uno sobre maquillaje.

Por todo ello, Kiluka – Miluka se convierte en un espacio singular, abierto y agradable, donde tanto particulares como profesionales pueden desarrollar su capacidad creativa recibiendo formación en costura o en talleres relacionados con la confección y el diseño, además de poder comprar todo tipo de ropa y complementos.

Asimismo, Ane destaca que como resultado de todo lo que realizan “es importante que la gente hable de ti e intentar lograr una aceptación buena por parte de los clientes”.

Además resalta la dificultad tanto administrativa como legal que ha sufrido para poder llevar a cabo su sueño.

Por último, Ane recalca la importancia que tiene innovar para el pequeño comercio, ya que “San Sebastián está plagado de comercios, tanto de ropa como de cualquier otro tipo de tienda, por lo que innovar resulta fundamental para sobresaltar respecto al resto, y de esta forma lograr un comercio diferenciado”.

(Sitio web de la tienda: <http://www.kilukamiluka.com/>)

7.4. Noventa Grados

Noventa Grados es un concept-store de 400m2 situado en la calle Mayor de Donostia – San Sebastián. Este espacio se encuentra situado en una de las zonas más históricas de la ciudad, la Parte Vieja.

Noventa Grados abrió sus puertas en agosto de 2005. Marcial Muñoz, veterano estilista y ya por aquel entonces un reconocido peluquero, realizó su sueño: ser fundador y propietario de uno de los salones más prestigiosos en nuestra ciudad, “Noventa Grados”. De hecho, Marcial estuvo al frente durante diez años de otro local en la calle Bergara y anteriormente lo hizo en Metro, su primera peluquería en San Sebastián, en las galerías comerciales de la calle Arrasate.

Esta idea de Marcial, comenzó a coger forma a principios de los 2000. Marcial, apasionado de su profesión y de la búsqueda constante de nuevos estímulos para una clientela cada vez más exigente, tenía en mente ofrecer diferentes tipos de productos y servicios en un único espacio, todo ello basado en la idea de ofrecer las últimas tendencias y exquisiteces tanto en calidad, atención al público, etc.



Noventa grados consta de dos plantas, se trata de un multiespacio, donde se puede encontrar ropa, calzado, joyas, accesorios, cosmética, perfumería, peluquería, maquillaje y arte. Además cuenta con 20 profesionales, todos ellos que renuevan su saber con frecuencia en cursillos y talleres de formación. Por otro lado destacar, que concedores de contar con unos clientes muy exigentes, buscan cada temporada renovar su oferta, añadiendo a las casas habituales con las que trabajan nuevas propuestas que estén pegando fuerte en el mercado internacional, logrando así contar con las tendencias más nuevas y marcar diferencias con el resto de comercios.

Asimismo, todos los trabajadores de Noventa Grados buscan lograr que la experiencia en su comercio sea de calidad y única a través de una atención personalizada.

Este comercio realiza constantemente pequeñas innovaciones, tales como:

1. Exposición de obras: desde sus inicios, Noventa Grados ha querido ser un espacio con vocación cultural, es por ello, que quien acuda a este comercio siempre contará con la oportunidad de deleitarse con la exposición de la obra de algún artista, nacional o internacional. Además, frecuentemente organizan exposiciones de fotografía, exposiciones de esculturas, exposiciones plásticas, etc.
2. Festival de Jazz de San Sebastián: cada 24 de Julio, coincidiendo con el Festival Internacional de Jazz de la ciudad, inaugura su anual muestra colectiva de arte internacional, cuyos participantes presentan obras relacionadas con el jazz. Además, con el propósito de animar el espacio, cuentan con música en vivo, arte, performances, etc. y atrae tanto a los clientes habituales como a los visitantes causales de la ciudad.
3. Dantza Edit: creado por Noventa Grados y liquidDocs en el 2014, fue el primer Festival de Artes Escénicas en la Parte Vieja donostiarra. El proyecto contó con la colaboración de diferentes comercios, agentes culturales, instituciones públicas y entidades privadas. El principal propósito del proyecto era crear una cultura abierta y amable que generase una imagen alternativa y complementaria de la Parte Vieja. Para ello contaron durante 2 días con espectáculos de danza, teatro, proyecciones, performances, charlas, talleres familiares, música, gastronomía, exposiciones, etc. tanto en el punto neurálgico como era Noventa Grados, como en diferentes espacios públicos de la Parte Vieja o el Salón de Plenos del Ayuntamiento.
4. Actos de presentación de productos, libros o revistas: realizan en el propio establecimiento diferentes presentaciones de novelas, revistas, productos, etc. La última llevada a cabo, es la presentación de la primera novela de Francisco J. Carrera Noriega, La Tierra de los Corazones Negros. Además generalmente, suelen ir acompañadas de un cóctel, en el cual, los asistentes pueden charlar de manera cercana con el propio autor y el encargado de llevar a cabo la presentación.
5. Eventos: celebran eventos de tipo social y comercial, generalmente con protagonistas que han solido ser sus partners, como es la revista de tendencias de Biarritz Lokalirri, el periódico Noticias de Gipuzkoa, o asociaciones como Atsegi. Además, también suelen realizar eventos con las marcas que trabajan presentando estos, sus nuevos productos en el local, es el caso, de los eventos organizados por la casa de perfumes Houbigant.
6. Workshop Fashion Dinner: se trata de la última acción realizada por Noventa Grados junto a Dress and Shop. Es un evento multi-acción, que

durante 4 días consecutivos, a través de diferentes actividades relacionadas con la moda, el arte y sus diferentes expresiones, buscan la reflexión y diversión de los asistentes. En él participaron diferentes agentes profesionales que impartieron una serie de clases magistrales, además a la finalización de estos 4 días de actividades, se llevo a cabo una cena muy especial con todos los asistentes llena de sorpresas, sorteos, etc.

7. Incorporación tecnológica: recientemente han sustituido todos los equipos informáticos, tanto en la tienda física como en la oficina, además de incorporar tabletas y dispositivos móviles. Esto ha llevado al establecimiento a tener una mejora en la calidad de atención al cliente, agilizar el servicio y mejorar la organización interna.

Ion Estala, responsable de comunicación de Noventa Grados, comenta de la importancia que tiene innovar en el pequeño comercio, ya que bajo su punto de vista “Innovar en estos comercios es imprescindible, sin este tipo de apuestas no se puede avanzar”.

Además Ion cree que las ayudas financieras por parte de las instituciones son escasas y demasiado específicas, asimismo piensa que deberían existir más ayudas a las pequeñas y medianas empresas para inversiones en innovación, pudiendo ser estas más accesibles y públicas.

Podemos concluir, que Noventa Grados se caracteriza por crear en ese espacio único, experiencias únicas, donde tanto los asistentes como el grupo de profesionales que trabajan allí, pueden compartir sus mismas inquietudes sobre la moda, el arte, etc.

(Sitio web del establecimiento: <http://www.noventa-grados.com/es/>)

8. Conclusiones

Tal y como hemos señalado en la introducción, en este Trabajo Fin de Grado se ha llevado a cabo una investigación de la importancia que se concede a la innovación en el comercio minorista como elemento clave para afrontar la crisis y reactivar el consumo.

Las cuestiones fundamentales han sido, por un lado, analizar la situación actual del comercio minorista y su importancia; y por otro, identificar las últimas tendencias en innovación con la aportación de algunos casos prácticos.

En cuanto a las conclusiones más relevantes obtenidas en dicho estudio son las siguientes:

Los últimos datos sobre la situación actual del comercio minorista tanto en España como en el País Vasco son esperanzadores después de varios años de caída. Esta pequeña recuperación por parte de las empresas, es debida principalmente a la recuperación económica, o mejora en la situación económica aunque también contribuye, el incremento de las políticas públicas de apoyo por parte del Gobierno Vasco, y la incorporación que han hecho los comercios de las nuevas tendencias en Innovación.

Los comercios tradicionales, en los últimos años debido a la evolución y al desarrollo de estrategias de crecimiento por parte de las grandes empresas, han tenido que modernizarse y adaptarse a estos grandes cambios dentro del sector. Estos ante la necesidad de reinventarse han ido aplicando diferentes herramientas, como son la mejora de la experiencia de compra por parte de los comerciantes, la incorporación de nuevas tecnologías, la aplicación de diferentes formatos de venta, así como, la integración de pequeños programas de sostenibilidad.

Centrándonos en el análisis efectuado en los distintos comercios localizados en Guipúzcoa, se observa como todos ellos gracias a la introducción de nuevas herramientas se han diferenciado del resto de competidores, logrando ser referentes en su sector. Además estos comercios, gracias a la incorporación de diferentes actividades innovadoras, creando experiencias únicas a sus clientes y fidelizándolos, logran ser comercios singulares y diferenciados. Además, en base a los resultados que obtienen los comercios, resulta gratificante según sus propietarios superar todos los obstáculos que puedan encontrarse en el camino hacia la innovación. En esto juega un papel muy importante las características personales de los propietarios, ya que se tratan de personas cargadas de ilusión y con ganas de superarse día a día.

En relación con lo mencionado en la teoría sobre las diferentes formas de innovar que pueden realizar los comercios minoristas, en los casos analizados, principalmente nos encontramos a comercios que incluyen entre sus acciones la incorporación de la tecnología, dan importancia a la experiencia

de compra en el punto de venta, y por último, tratan de innovar en lo posible en el formato comercial.

Con todo lo anterior y de acuerdo a lo desarrollado, hemos querido demostrar la importancia de innovar para reactivar el consumo en el comercio minorista en momentos como el actual. Además de identificar que los comerciantes diferentes, aquellos que se preocupan por conocer a sus clientes y que actúan para descubrir nuevas maneras de ofrecer sus servicios con pequeños detalles novedosos y atractivos, son los que están teniendo éxito.

Respecto a mi experiencia personal, la elección de este tema fue principalmente porque buscaba un trabajo que tuviese una parte práctica, complementándolo inicialmente con una parte teórica. Gracias a este trabajo, en primer lugar, he aprendido y me he informado en Internet de temas con los cuales no estaba muy relacionado. En segundo lugar, he aprendido a elaborar y realizar entrevistas, logrando así mayor experiencia en el trato con las personas. Asimismo, he conseguido superar las trabas que me he encontrado a la hora de relacionarme con los pequeños comercios por la falta de disponibilidad de los responsables de dichos establecimientos.

9. Bibliografía

Libros:

- Aparicio, G., Zorrilla, P. (2015). *Distribución comercial en la era omnicanal*. España: Ediciones Pirámide
- Elizagarate, V (2001): *La planificación del marketing estratégico en ciudades y metrópolis transfronterizas: el modelo de la euro ciudad vasca Bayona-San Sebastián*. País Vasco: Universidad del País Vasco.
- Ortega, C. et al. (2013): *Claves del retail: visión 2013-2015*. <http://www.tecon.es/claves-del-retail.pdf> [Consultado el 5 de Mayo 2015].
- Palomares Borja, R. (2015): *Merchandising. Auditoria de marketing en el punto de venta*. Madrid: ESIC.
- Pastor, J., Guisasola, E., (2012): *“Evolución del concepto de Innovación”*. Innovación y creatividad. España: Editor EOI.

Informes:

- Ikusmer (2014). *Dafo de las micropymes comerciales vascas 2014*. *Ikusmer*: Merkataritza Behatokia, Observatorio de Comercio.
- Eusko Jaurlaritza- Gobierno Vasco: departamento de desarrollo económico y competitividad (2014). *Plan del comercio vasco 2014-2016*
- Ikusmer (2009). *Estudio de la estructura de gasto familiar y de hábitos de las personas consumidoras en la CAPV*. *Ikusmer*: Merkataritza Behatokia, Observatorio de Comercio.
- OCDE y Eurostat (2005): *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación (3ª edición)*.
- Corchuelo, B. y Carvalho, A. (2013): *Obstáculos a la Innovación y políticas públicas orientadas al fomento de la Innovación*.
- La Comisión Europea (2013). *Guía para la innovación social*.

Tesis/Trabajo final de grado:

- Cuesta Valino, P. (2006). *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial*. Tesis. Madrid: Universidad de Alcalá, <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv>
- Oliván Primo, L. (2013). *Innovación en comercio y satisfacción de los clientes*. Trabajo final de grado. La Rioja: Universidad de La Rioja.

Artículos de periódicos:

- Aldaz, A (2015) “El pequeño comercio se reinventa” en *El Diario Vasco* el 02-03-2015.
- Aranguren, P (2015) “Los comerciantes se reivindican como el elemento vertebrador de la economía local” en *El Diario Vasco* el 20-04-2015.

- “Eroski inaugura un servicio pionero en Bizkaia para recoger la compra realizada por Internet sin salir del coche” (2014) en Europa Press. <http://www.europapress.es/euskadi/noticia-eroski-inaugura-servicio-pionero-bizkaia-recoger-compra-realizada-internet-salir-coche-20140313161610.html>
- Nadeu, F. (2012): “Enrique Tomás invierte un millón de euros en su tienda insignia en Barcelona” en Mundo Deportivo. http://www.mundodeportivo.com/20121124/enrique-tomas-jamon-tienda_54355777533.html

Artículos en blogs y revistas:

- Ramírez, V. (2012): “La innovación es siempre un equipo formado por el creador de nuevas ideas y el empresario” en *MIT Technology Review*.
- Sorescu, A. et al. (2011): “Innovations in Retail Business Models” en *Journal of retailing* 87S (1, 2011).
- Martínez, P. (2013): “El impacto del código QR en el pequeño comercio” en *prnoticias*. <http://prnoticias.com/hemeroteca/20120970-el-impacto-del-codigo-qr-en-el-pequeno-comercio?jij=1432051571760>
- “La historia del código QR” (2014) en *QR question*. <http://www.qrquestion.info/historia-codigo-qr/>
- “Pequeño comercio tradicional II” (2009) en *Revisión Interior*. <http://www.inshop.es/2009/07/pequeno-comercio-tradicional-ii.html>
- “Comercio minorista” en http://www.descuadrando.com/Comercio_minorista
- “Un código QR para ver un hotel en 360 grados” (2011) en *TICbeat*. http://www.ticbeat.com/tecnologias/codigo-qr-ver-hotel-360-grados/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+rwwes+%28ReadWriteWeb+Espa%C3%B1a%29
- “Pon tu voz a tu curriculum vitae con un código QR” (2011) en *TICbeat*. <http://www.ticbeat.com/innovacion/voz-curriculum-vitae-codigo-qr/>
- Beltrán, G. (2012): “15 ejemplos de realidad aumentada para promocionar tu negocio” en *socialancer.com*. <http://www.socialancer.com/15-ejemplos-de-realidad-aumentada-para-promocionar-tu-negocio/>
- “Realidad aumentada” en *wikipedia*. http://es.wikipedia.org/wiki/Realidad_aumentada [Consultado 17 de Mayo 2015]
- “Realidad aumentada en comercio: una iniciativa ya en marcha en Guipúzcoa” (2010) en *Comercio Innovadores de Bilbao*. <http://cibilbao.com/2010/07/30/video-de-la-aplicacion-de-realidad-virtual-para-moviles-de-gipuzkoa-market>
- “Tecnologías para facilitar el pago del viaje en autobús” (2012) en *Dbus*. <http://www.dbus.eus/es/la-compania/tecnologia-dbus/#pago>

- “Android será pionero en el pago por móvil” (2011) en *TICbeat*. <http://www.ticbeat.com/sim/android-sera-pionero-pago-movil/>
- Plaza, A. (2013) “El comercio móvil llama a tu puerta” en *emprendedores.com*. <http://www.emprendedores.es/gestion/comercio-movil/paso-a-paso-para-adaptar-tu-negocio-a-la-venta-a-traves-del-movil>
- ¿Qué es la tecnología NFC y cómo se aplica en los pagos por móvil? (2012) en *BBVA*. <http://www.bbvacontuempresa.es/a/que-es-la-tecnologia-nfc-y-se-aplica-los-pagos-movil>
- Pareja, C. (2012): ““Pop-up stores”: abrir, vender y cerrar” en *Modaes.es*. <http://www.modaes.es/back-stage/20120116/pop-up-stores-abrir-vender-cerrar.html>
- “Manifiesto” (2011) en *ILOVEUCOLLECTIVE design*. <http://iloveucollectivedesign.blogspot.com.es/2011/03/manifiesto.html>
- “Ejemplos de tiendas dropshipping para vender por Internet” (2014) en *Mabisy*. <http://www.mabisy.com/blog-vender-por-internet/ejemplos-de-tiendas-dropshipping-para-vender-por-internet>
- Mayorga, D. (2013): “Platanitos.com: un buen ejemplo de empresa brick and click” en *Marketing estratégico*. <http://marketingestrategico.pe/platanitos-com-un-buen-ejemplo-de-empresa-brick-and-click>
- “Gipuzkoa de Moda: Pop Up” (2015) en *Guipuzkoademoda*. <http://gipuzkoademoda.diariovasco.com/pop-up.php>
- Zergatik moda (2014) “Vistiendo el movimiento” en *Zergatik*. <https://www.youtube.com/watch?v=hNaazsMPELs>
- “Innovación en el comercio minorista” en *Oficina PATECO*. <http://www.pateco.es/trabajo/innovacion.php>
- Monasterio, G. (2014): “Ganadores de los premios vascos al comercio 2014” en *Plataforma de Información al sector Comercio*. <http://observatorio.santurtzi.net/sitios/Comercio/Lists/Noticias/DispForm.aspx?ID=516>
- Becé, A. (2014): “Cuando la personalización se encontró con la moda” en *GQ*. <http://www.revistagq.com/actualidad/trending-topic/articulos/personalizacion-customizacion-marcas-moda/20627>
- Martínez, A. (2015): “Pasos para una buena customización” en *Marketing lo serás tú*. <https://marketingloserastu.wordpress.com/2015/01/14/pasos-para-una-buena-customizacion>
- “Experiencia de tienda Apple 2.0” (2011) en *TICbeat*. <http://www.ticbeat.com/tecnologias/experiencia-tienda-apple-20>
- Hojman, L. (2015): “Pronovias inaugura su flagship store en Sevilla” en *dolcecify.com*. <http://www.dolcecify.com/sevilla/2015/04/pronovias-inaugura-su-flagship-store-en-sevilla.asp>

- “2015, ¿el año del pago por móvil?” (2015) en *Fundatec*.
<http://www.fundatec.es/reportajes/2015-el-ano-del-pago-por-movil>

Páginas web:

- Invintia: *Barreras a la innovación*, en
<http://www.invintia.com/invintia/empresa.php?id=pe>
- *Books and cookies* en <http://www.booksandcookiesla.com>
- <http://lapizzateca.com/menu>
- <http://www.lifeplusgreencommerce.eu/index.php?ld=5>
- <http://metropolisplatz.com/shop.php?seccion=shop>
- <http://zergatik.com>
- <http://www.izadi.net>
- <http://www.noventa-grados.com>
- <http://www.kilukamiluka.com/es>
- <http://www.eroski.es>
- <http://aegikastetxea.com/es>
- <http://www.danone.com>

Ponencias en Congreso:

- Hernández, N. y González, T (2013): “Crisis e Innovación. La percepción de los obstáculos a la Innovación en las microempresas” en XI congreso español de sociología. *Crisis y cambio: propuestas desde la sociología*. Madrid. Disponible en: <http://www.fes-web.org/uploads/files/modules/congress/11/papers/2001.pdf>

Fuentes estadísticas:

España:

- INE, locales por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados.
- INE, empresas por condición jurídica, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados.
- INE, Índice de comercio al por menor (ICM), *Modos de distribución*.
- INE, Índice de comercio al por menor (ICM), *Nota de prensa 29 Enero 2015*.
- INE, Índice de comercio al por menor (ICM), *Nota de prensa 28 Mayo 2015*.

Comunidad Autónoma País Vasco

- Eustat, Índice de comercio minorista (ICIm) IV/2014, *Nota de prensa de 04/02/2015*
- Eustat, Índice de comercio minorista (ICIm) I/2015, *Nota de prensa de 07/05/2015*.
- Eustat, Establecimientos en la C.A. de Euskadi por municipio y CNAE-2009.
- Eustat, Empresas en la C.A. de Euskadi por sede social, CNAE-2009 y periodo.